



منظمة الأغذية
والزراعة للأمم
المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food and
Agriculture
Organization
of the
United Nations

Organisation des
Nations Unies
pour
l'alimentation
et l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones Unidas
para la
Alimentación y la
Agricultura

CONFERENCE

Trente-huitième session

Rome, 15-22 juin 2013

Rapport final de la Direction sur la mise en œuvre du Plan d'action immédiate et le processus de réforme de la FAO

Résumé

- Ce rapport est un récapitulatif du processus de réforme de la FAO sur la période de 2005 à 2012. Il passe en revue l'historique, les progrès accomplis dans l'exécution du Plan d'action immédiate (PAI), l'impact de la réforme et l'intégration des activités en cours en 2013 dans un contexte de renouveau institutionnel continu. Compte tenu de la portée générale du présent document, le résumé (paragraphe 1 à 69) fait partie intégrante du rapport.

Suggestions à l'intention du Comité du Programme, du Comité financier, du Conseil et de la Conférence sur la suite à donner

- **Le Comité financier** est invité à examiner les informations de nature financière qui lui sont fournies à la section I intitulée «Aspects financiers du PAI» (paragraphe 105 à 119), à la section III intitulée «Financement du PAI en 2013» (paragraphe 256 à 261) et aux annexes qui s'y rapportent.
- **Le Comité financier et le Comité du Programme** sont invités, à leur réunion conjointe, à examiner le présent rapport et à donner les indications que le Conseil jugera appropriées.
- **Le Conseil** est invité à prendre note des informations fournies dans le présent rapport et de l'examen qu'en auront fait le Comité financier et le Comité du Programme, et à fournir à la trente-huitième session de la Conférence les avis qu'il jugera appropriés.
- **La Conférence** est invitée à approuver le Rapport final de la Direction sur la mise en œuvre du Plan d'action immédiate et le processus de réforme de la FAO.

Le code QR peut être utilisé pour télécharger le présent document. Cette initiative de la FAO vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Les autres documents de la FAO peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org



Pour toute question relative au contenu du présent document, prière de s'adresser à:

David Benfield

Directeur de l'Unité de gestion du programme d'exécution du PAI

Tél.: +39 06570 54508

Table des matières

Résumé	5
Introduction	16
I. Réforme de la FAO	16
Perspective historique	16
Résultats quantitatifs	20
Aspects financiers du PAI	23
Dépenses de 2012	26
Principaux domaines de dépense	26
II. Impact de la réforme	29
Cadre des avantages	29
Classement des avantages par catégories	32
Planification	32
Exécution	34
Évaluation	45
Gouvernance	48
III. Après la réforme	51
Dispositions faisant suite à la mise en œuvre du PAI	51
Actions du PAI non achevées à la fin de 2012	51
Avantages qui ne se sont pas totalement concrétisés à la fin de 2012	58
Suivi des progrès accomplis après la Conférence de 2013	60
Financement du PAI en 2013	60
<i>Annexes</i>	62
Annexe I: Contributions au Fonds fiduciaire du PAI (USD)	63
Annexe II: Dépenses détaillées du PAI au titre de 2012 (en millions d'USD)	64
Annexe III: Coûts et économies du programme PAI en 2013 (en millions d'USD)	67
Annexe IV: Budget pour 2009-2013 et dépenses pour 2009-2012 du PAI	71
Annexe V: Économies induites par le PAI au niveau du programme ordinaire	77

Annexe VI: Approche révisée du changement de culture	79
Annexe VII: État d'avancement des actions du PAI	82
Liste des abréviations	101

Annexes web

[Annexe web VIII: Informations sur les avantages découlant du PAI présentées avec le format/l'échelonnement original du PAI](#)

[Annexe web IX: État d'avancement des actions du PAI présenté avec le format/l'échelonnement original du PAI](#)

Résumé

1. La mise en œuvre du plan d'action immédiate (PAI) a débuté en 2009 et s'est achevée en décembre 2012. Ce rapport est un récapitulatif du processus de réforme de la FAO. Il passe en revue l'historique, les progrès accomplis dans l'exécution du PAI, l'impact de la réforme et l'intégration des activités en cours dans un contexte de renouveau institutionnel continu.

Bref historique

2. La réforme a commencé en novembre 2005 lorsque le Conseil de la FAO a lancé l'Évaluation externe indépendante (EEI) de l'Organisation, probablement «*l'évaluation la plus vaste et la plus ambitieuse jamais entreprise par une organisation intergouvernementale mondiale*»¹. Selon son mandat, l'Évaluation devait «*préparer la voie pour mieux relever les défis d'un monde en rapide évolution, y compris les besoins nouveaux des États Membres et définir le rôle de la FAO, compte tenu de ses actifs et de ses avantages comparatifs...*» et elle devait «*contribuer à renforcer l'unité et la détermination des Membres de l'Organisation, et à préparer la FAO pour le XXI^e siècle et les enjeux futurs*»².

3. Le rapport de l'EEI comptait 109 recommandations, subdivisées en 330 sous-composantes. L'EEI a conclu que le monde avait incontestablement besoin de la FAO mais que la FAO devait entreprendre de toute urgence une transformation majeure pour entrer de plain-pied dans le XXI^e siècle et adapter son action aux défis à venir. Elle a signalé que la FAO devait se doter d'un nouveau Cadre stratégique, investir dans la gouvernance, le changement de culture institutionnelle et la réforme des systèmes administratifs et de gestion et subir une restructuration pour gagner en efficacité et en efficience, au Siège et sur le terrain.

4. En 2007, la conférence de la FAO³ a accueilli favorablement le rapport de l'EEI et créé un Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI (CoC-EEI) dans le but de définir un plan d'action immédiate qui permettrait de résoudre les faiblesses mentionnées dans le rapport de l'EEI. En 2008, avec l'appui de la direction et du personnel de l'Organisation, à tous les niveaux, le CoC-EEI a travaillé avec des délais serrés pour parachever le Plan d'action immédiate (PAI). Le rapport du PAI, qui renfermait 238 actions, est sorti moins de 11 mois après l'adoption du rapport de l'EEI et a été approuvé en 2008 lors d'une session extraordinaire de la Conférence⁴.

5. L'EEI a observé⁵ que la FAO possède une bureaucratie lourde et coûteuse et que ses services financiers et administratifs sont chers, en particulier en termes de coûts indirects non visibles à la charge des utilisateurs. Elle a recommandé d'entreprendre⁶ un examen détaillé de tous les aspects de la gestion et de l'administration des ressources humaines et financières de l'Organisation. Cet examen a été confié à un cabinet indépendant⁷ qui a remis son rapport final en avril 2009. Les recommandations de l'examen détaillé ont été incorporées dans le PAI en 2009, ainsi que d'autres actions diverses⁸, dont des actions immédiates, afin de créer un PAI intégré composé de 274 actions.

Mise en œuvre du PAI

6. La mise en œuvre du PAI a débuté en 2009 et, pour cette première année, la direction a adopté une démarche visant à obtenir rapidement des résultats en s'attaquant pour commencer aux actions les plus simples et les moins complexes. De la sorte, 118 actions avaient été exécutées en décembre 2009. Toutefois, la direction a indiqué aux Membres que, même si près de la moitié des

¹ Paragraphe 1 du rapport de l'EEI, C2007/7A.1.

² Rapport du Groupe de travail intersessions pour l'Évaluation externe indépendante de la FAO à l'attention du Conseil, CL129/10.

³ C2007/5.

⁴ Résolution 1/2008 de la Conférence.

⁵ Paragraphe 1221 du rapport de l'EEI.

⁶ Recommandation 8.1.

⁷ Ernst & Young.

⁸ Trois actions immédiates du Directeur général, deux actions sur les communications relatives au PAI, une action sur la nomination du Médiateur et une action sur le nombre de réunions du CoC-EEI à prévoir pendant l'année.

238 actions du PAI avaient été achevées, cela ne représentait que 20 pour cent environ du programme de réforme de la FAO car les activités restantes du PAI incluaient de nombreux projets qui étaient vastes et complexes, et dont la mise en œuvre serait longue et difficile.

7. En effet, ce n'est que pendant l'exercice biennal 2010-2011 que la mise en œuvre a atteint son rythme de croisière pour tous les éléments du PAI et que des progrès importants ont été réalisés sur les projets de plus grande envergure. À la fin de 2011, 218 actions du PAI avaient été achevées, ne laissant que 56 actions à terminer en 2012-2013.

8. Début 2012, le nouveau Directeur général s'est engagé à ne ménager aucun effort pour mener à bien le processus de renouveau de la FAO tout en précisant que l'Organisation ne pouvait poursuivre des réformes indéfiniment. Il s'agissait de mener le processus de réforme à bon port dès que possible, en achevant les actions du PAI avant fin 2012 et en les intégrant dans les activités de l'Organisation. Le Directeur général a donné une orientation nouvelle au processus de renouveau, en insistant sur la nécessité d'accélérer la réforme, de se concentrer sur les avantages plutôt que sur les taux d'achèvement, et d'intégrer les actions du PAI dans les activités de l'Organisation.

9. Le programme d'exécution du PAI a pris fin officiellement en décembre 2012, 252 actions ayant été intégralement exécutées. Sur les 22 actions restantes du PAI, sept seulement comportent des activités importantes qui restent à entreprendre, sept représentent un dépassement mineur et seront terminées d'ici à la Conférence de 2013, trois ont été demandées par les Membres en 2012 et peuvent être considérées comme «en attente», trois actions doivent être terminées par les Membres et deux actions, par leur nature (examen et contrôle interne du processus de réforme) ne seront terminées que lorsque toutes les autres actions du PAI seront closes.

Intégration

10. L'intégration désigne le processus par lequel ces 22 actions du PAI sont intégrées, avec leurs avantages connexes, dans les activités quotidiennes de l'Organisation, sans entamer le degré de responsabilité ou d'obligation de rendre compte lié à leur achèvement. Les ressources nécessaires à cette fin, auparavant considérées comme des dépenses récurrentes du PAI ont été prévues dans les postes budgétaires correspondants du budget de l'exercice 2014-2015. Les activités correspondantes et les résultats, résultantes et performances connexes seront mesurés dans le cadre de l'ensemble du système d'évaluation de la performance.

11. La Direction n'entend pas fournir aux Membres d'autres rapports généraux sur l'exécution du PAI mais les Membres seront tenus au courant des échéances fixées pour l'achèvement des actions ouvertes, de l'attribution des responsabilités touchant à l'exécution des actions et au suivi des progrès, ainsi que de la manière dont ces progrès leur seront communiqués. Dans le rapport ces informations sont fournies aux Membres pour chaque activité, afin que les activités encore à réaliser soient entièrement intégrées aux travaux de l'Organisation.

Financement du PAI

12. La mise en œuvre du PAI a débuté en 2009, c'est-à-dire au milieu d'un exercice biennal, de sorte que la première année a dû être financée au moyen de contributions volontaires. Un fonds fiduciaire a été créé à cet effet, et des demandes de contribution ont été adressées aux Membres. Le montant des contributions reçues (soit 9,15 millions d'USD) ayant été complété par d'autres sources de financement volontaire, l'enveloppe disponible pour la mise en œuvre du PAI en 2009 a atteint 12,37 millions d'USD.

13. En 2010-2011 et 2012-2013, la mise en œuvre du PAI a été financée au moyen des contributions obligatoires (à hauteur de 44,91 et 49,69 millions d'USD respectivement en 2010-2011 et 2012-2013). Le total brut mis à disposition pour l'exécution du PAI s'élevait par conséquent à 106,97 millions d'USD. Le PAI a permis de dégager 15,88 millions d'USD d'économies au total, ce qui ramène le montant net des ressources consacrées à sa mise en œuvre pendant la période 2009-2013 à 91,09 millions d'USD.

14. À la fin de 2012, 75,88 millions d'USD avaient été dépensés au titre du PAI. En soustrayant les dépenses totales du budget brut (et compte tenu des fonds non engagés à la fin de 2011, soit 3.45 millions d'USD, qui n'ont pas été reportés mais ont été comptabilisés comme gains d'efficacité), le solde obtenu est de 27,64 millions d'USD⁹, montant qui est pleinement reflété dans le plan de dépenses du PAI pour 2013.

Impact de la réforme

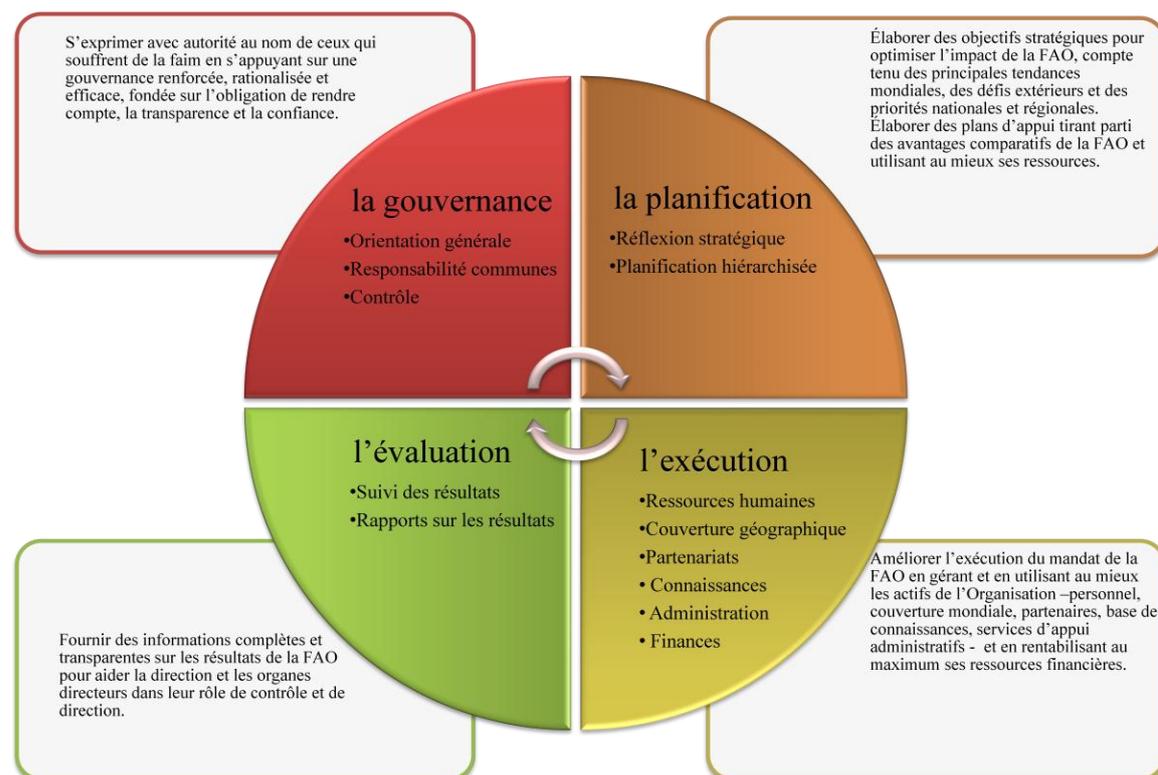
15. L'EEI a reconnu¹⁰ le travail gigantesque découlant de ses recommandations et a noté que la plupart des programmes comportant des changements organisationnels échouent et finissent par être tacitement abandonnés. Elle a cependant affirmé qu'en cas de succès, la FAO acquerrait les capacités indispensables pour affronter les défis du XXI^e siècle et établirait une nouvelle norme d'excellence pour les organisations internationales.

16. La structure du Plan d'action immédiate, organisée en quatre sections, était parfaitement adaptée aux besoins d'un plan de réforme mais ne prévoyait pas une bonne structure de gestion pour la mise en application. Il fallait assurer la gestion des actions du PAI en désignant, parmi les fonctionnaires de rang supérieur, un responsable pour chaque domaine fonctionnel. La Direction de la FAO a donc subdivisé le PAI en 29 projets, représentant chacun un domaine fonctionnel dirigé par un membre de la haute direction, qui en était le responsable.

17. Toutefois, ni la structure initiale du PAI ni la subdivision en 29 projets ne conviennent pour analyser l'impact sur l'Organisation, en termes d'avantages issus de la réforme. Souvent les retombées positives des actions du PAI se manifestent ailleurs que dans le domaine d'activités dont celles-ci relèvent.

18. Il fallait par conséquent établir un diagramme de flux permettant de décrire les tâches déployées dans toute l'Organisation et les avantages correspondant à chacune d'elles. Cette structure est le cadre des avantages qui a été défini en 2012 (voir figure ci-dessous) afin de décrire les flux de travail au sein de l'Organisation.

Cadre des avantages



⁹ 106,97 millions d'USD moins 75,88 millions moins 3,45 millions d'USD = 27,64 millions d'USD

¹⁰ Rapport de l'EEI, paragraphes 119 et 120.

19. Le cadre des avantages comprend quatre domaines d'activités (quadrants) qui représentent le cycle de travail de l'Organisation.

- i) Planification – manière dont la FAO définit ses objectifs et planifie son travail;
- ii) Exécution – manière dont la FAO utilise ses actifs et ses ressources (personnel, couverture mondiale, connaissances, partenariats, administration, finances) pour exécuter ses services;
- iii) Évaluation – manière dont la FAO assure le suivi de ses résultats et rend compte à la direction et aux Membres;
- iv) Gouvernance – manière dont les Membres exercent leur fonction de contrôle et d'orientation à l'égard de la FAO.

Planification – manière dont la FAO définit ses objectifs et planifie son travail

20. L'objectif d'ensemble de la réforme de la FAO est de faire de celle-ci une organisation dont la gestion est axée sur les résultats. Pour cela, il faut définir clairement les objectifs des Membres, puis, sur cette base, concevoir et obtenir des résultats mesurables ayant un impact précis.

21. À cet égard, la Conférence a défini en 2009 une nouvelle approche axée sur les résultats comprenant des objectifs stratégiques, (c'est-à-dire les résultats en matière de développement qui contribuent à la réalisation des objectifs mondiaux), des objectifs fonctionnels (qui assurent l'environnement porteur nécessaire à l'action de la FAO), des fonctions essentielles (qui sont les moyens d'action fondamentaux devant être employés par la FAO pour parvenir aux résultats) et des résultantes de l'Organisation (qui désignent les effets de l'action de la FAO mesurés au moyen d'indicateurs et de cibles).

22. Il a toutefois été reconnu qu'un exercice biennal ne suffira pas pour mettre en place et rendre complètement opérationnels des changements de cette ampleur. La révision du Cadre stratégique en vigueur à la FAO fait d'ailleurs partie du système de planification, de programmation et de budgétisation mis en place par la Conférence à sa trente-sixième session, en novembre 2009¹¹.

23. En 2012, le directeur général a lancé une réflexion stratégique sur les grandes tendances mondiales qui devraient déterminer les conditions dans lesquelles le secteur agricole devrait se développer, les grands défis découlant de ces tendances, ainsi que les principaux attributs, fonctions essentielles et avantages comparatifs de la FAO liés à ces grands défis. Suite à cette réflexion, cinq objectifs stratégiques découlant des grands défis et de l'analyse des avantages comparatifs de la FAO ont été définis et proposés pour les futures activités de l'Organisation. Le processus a été conduit d'une manière globale et inclusive avec la participation du personnel et de la direction au Siège et dans les bureaux décentralisés et après consultation d'un large éventail de partenaires. Un dialogue approfondi a été mené avec les Membres de la FAO à chaque étape du processus dans le cadre de réunions des organes directeurs, et les conférences régionales ont apporté leur contribution afin que les priorités régionales soient pleinement prises en compte.

24. Il en résulte que la FAO dispose désormais d'un processus pour définir des objectifs stratégiques fondés sur les tendances et les enjeux mondiaux relevant de son mandat, un processus qui prend en compte les priorités régionales ainsi que les compétences techniques et les avantages comparatifs de la FAO. Ayant fixé un nombre restreint de priorités et défini clairement des fonctions et des objectifs, la FAO peut orienter ses activités avec plus d'efficacité afin d'obtenir les résultats attendus par les Membres ainsi qu'un impact clair et mesurable de ses produits et services sur les organisations bénéficiaires.

¹¹ Résolution 10/2009 de la Conférence.

25. La FAO doit ensuite élaborer des plans qui lui permettent d'apporter une contribution efficace et mesurable à la réalisation des objectifs ainsi définis, dans la limite des ressources disponibles. La planification des plans biennaux du PTB exige une vision globale de toutes les sources de financement et la prise en compte globale des contributions mises en recouvrement et des contributions volontaires.

26. Le cycle du Programme de travail et budget a été restructuré en 2010, et le calendrier des sessions des organes directeurs a été modifié pour coïncider avec le nouveau calendrier de prise de décisions. On s'est fondé sur les domaines d'action prioritaires pour faire connaître les priorités en vue de recueillir des contributions volontaires. En 2014-2015, on s'appuiera sur les Objectifs stratégiques eux-mêmes pour définir les domaines d'action prioritaires aux fins de la mobilisation de ressources.

27. Pour transposer le Cadre stratégique révisé en un ensemble de résultats significatifs et mesurables à obtenir au niveau des pays et aux niveaux régional et mondial, la FAO met en place des mesures institutionnelles qui la feront passer de la formulation des résultats selon une approche statique du cadre logique à une démarche plus stratégique de «gestion axée sur les résultats», démarche qui vise à une amélioration continue.

Exécution – manière dont la FAO utilise ses actifs et ses ressources pour exécuter ses services

28. Une utilisation mieux ciblée des actifs de la FAO, c'est-à-dire ses ressources humaines, sa couverture mondiale, ses partenariats, ses connaissances, son administration et ses finances, permet d'améliorer l'exécution et d'optimiser l'impact des services fournis par l'Organisation.

29. L'amélioration de l'exécution dépend également de l'excellence des services rendus par le personnel. Pour cela, les ressources humaines doivent travailler dans un environnement qui convient et posséder les compétences et l'expérience nécessaires pour permettre à l'Organisation de s'acquitter plus efficacement de son mandat.

30. L'objectif du PAI était de faire de la FAO une organisation qui soit budgétée, gérée et mesurée sur sa capacité à concrétiser ses objectifs stratégiques, ce qui suppose un environnement de travail favorable qui soit étroitement aligné sur les objectifs stratégiques. L'équipe chargée du changement de culture a travaillé avec le personnel à tous les échelons de l'Organisation afin d'élaborer une vision interne décrivant l'environnement professionnel dans lequel il souhaitait travailler, et le programme de changement de culture pour 2013 a été modifié pour mieux faire coïncider cet environnement avec le cadre axé sur les résultats et aligner le changement de culture sur les nouvelles méthodes de travail qui sont nécessaires pour améliorer l'exécution par rapport aux objectifs stratégiques.

31. De nombreuses mesures ont été prises pour renforcer les compétences et l'expérience du personnel, notamment: allocation de ressources accrues pour la formation, recrutement de jeunes cadres et mise en service d'un système d'appréciation du comportement professionnel qui a été étendu à tous les fonctionnaires et qui relie leur travail aux objectifs stratégiques de l'Organisation. D'autres améliorations seront néanmoins nécessaires pour permettre à la FAO de s'adapter à l'environnement en mutation dans lequel elle opère - l'Organisation devra s'ajuster au nouveau système de gestion matricielle, reconnaître l'interdisciplinarité des équipes de travail et la performance individuelle, et tenir compte des informations sur le comportement professionnel des fonctionnaires dans les décisions administratives afin de reconnaître et de récompenser le mérite et de prendre des mesures en cas de performance insuffisante.

32. Les mesures susmentionnées ont permis aux fonctionnaires de mieux comprendre leur contribution à la réalisation des objectifs de l'Organisation, et l'obligation individuelle de rendre compte des résultats a été renforcée par le Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS). L'âge moyen des recrutements, la parité hommes-femmes et la répartition géographique sont des critères qui ont tous été améliorés grâce au recrutement de jeunes cadres, et les structures hiérarchiques ont été simplifiées du fait de la déstratification des postes de directeur.

33. L'élaboration du cadre des compétences, qui servira de base à une politique structurée de perfectionnement du personnel et d'évaluation améliorée de la performance, a été reportée. Il s'agit d'une des actions du PAI dans le domaine des ressources humaines qui n'ont pas été achevées en 2012. En outre, le nombre de fonctionnaires ayant changé de poste a doublé par rapport au nombre enregistré avant le PAI, ce qui est conforme aux prévisions, et un projet de politique de rotation du personnel a été achevé. Sa mise au point définitive, qui devrait avoir lieu au début de 2013, dépend de l'arrivée du nouveau directeur du Bureau des ressources humaines.
34. Globalement, des progrès importants ont été accomplis dans le domaine des ressources humaines, et des avantages concrets ont été obtenus, mais ces progrès ont été plus lents que prévu à cause des concertations intensives et nécessaires avec le personnel et les associations du personnel, qui ont été à la mesure des changements ayant un impact sur le personnel de la FAO. Reste donc à concrétiser certains avantages, comme le renforcement des compétences acquises par le personnel à l'occasion de la rotation entre le Siège et les bureaux décentralisés, la réduction des délais de recrutement, et l'amélioration du processus de décision concernant la réaffectation et le recrutement, qui doit être fondé sur les aptitudes et les compétences requises pour chaque poste, telles qu'elles figurent dans les descriptions de poste.
35. En ce qui concerne la couverture mondiale, des changements très importants ont été mis en œuvre pour renforcer la capacité d'exécution des bureaux décentralisés de la FAO. Le rôle de premier plan joué par les bureaux régionaux dans la supervision des bureaux décentralisés et des programmes de la région a été consolidé, ce qui a permis de mieux définir et de mieux cibler les priorités régionales et mis les bureaux décentralisés à même de répondre plus efficacement et rapidement à ces priorités.
36. Les équipements de visioconférence et de télécommunication ont fait l'objet d'améliorations considérables, et la FAO fonctionne désormais d'une manière plus intégrée malgré les disparités géographiques, et les représentants régionaux/sous-directeurs généraux participent désormais pleinement aux processus de décision de l'Organisation. Ces changements, compte tenu également du renforcement du rôle des conférences régionales, ont permis d'obtenir un meilleur équilibre et une meilleure synergie entre les priorités nationales, sous-régionales, régionales et mondiales.
37. Les sections du Manuel régissant les achats pour les situations d'urgence et les «protocoles d'accord» ont été modifiées afin de donner davantage de pouvoirs aux bureaux de terrain en renforçant les délégations de pouvoirs, et un programme complet de formation a été mis en place dans les bureaux décentralisés afin de renforcer les capacités dans les bureaux de terrain et d'assurer la bonne mise en œuvre des nouvelles politiques. Les bureaux de pays sont donc désormais en mesure d'exécuter rapidement les projets, avec moins de retard dans les achats de biens et de services.
38. La décentralisation de la gestion du Programme de coopération technique (PCT) a produit les résultats escomptés, avec une réduction du temps d'approbation et un meilleur alignement des projets du PCT sur les priorités nationales.
39. Lorsque le déploiement d'un système mondial unique de gestion des ressources dans les bureaux de pays sera achevé à la mi 2013, ces bureaux auront accès à des informations financières et opérationnelles plus précises et pertinentes, fournies en temps voulu qui permettront d'améliorer la capacité de la FAO à obtenir des résultats sur le terrain.
40. S'agissant des partenariats, des stratégies et des principes directeurs ont été élaborés pour améliorer la collaboration avec le système des Nations Unies, les organisations non gouvernementales et les organisations de la société civile, le secteur privé et les institutions sises à Rome. La collaboration entre les trois organismes des Nations Unies sis à Rome s'est renforcée dans le cadre de travail à quatre piliers et des domaines prioritaires définis dans leur stratégie commune de collaboration intitulée «Orientations relatives à une collaboration entre les organisations dont le Siège est à Rome».

41. Dans le domaine de la collaboration administrative, les organismes des Nations Unies sis à Rome ont constitué une équipe chargée des achats communs qui, tout en réalisant des économies du fait du cumul du pouvoir d'achat des trois organisations, a permis de renforcer le partenariat entre ces institutions et permis de partager des idées et des stratégies innovantes.

42. Le PAI prévoit aussi que la FAO lance de nouveaux partenariats ou renouvelle ceux qui existent, et apporte un appui pour améliorer la capacité de l'Organisation à travailler avec des acteurs non étatiques au niveau national. Des stratégies nationales ont été formulées afin de donner aux organisations de producteurs dans certains pays les moyens de devenir des fournisseurs de services équitables, ouverts à tous et efficaces. Un soutien a aussi été apporté à l'Alliance contre la faim et la malnutrition pour lui permettre d'accorder sur demande des dons d'importance moyenne aux alliances nationales contre la faim et la malnutrition qui semblent prometteuses dans les pays en développement et pour la création d'alliances régionales.

43. Désormais, la FAO atteint plus efficacement les résultats escomptés grâce à ses partenariats avec les institutions sises à Rome, les entités de l'ONU, la société civile et le secteur privé, qui reposent sur les avantages comparatifs des partenaires et visent des objectifs spécifiques de la FAO qui sont partagés par les partenaires. En outre, la meilleure collaboration entre les institutions dont le siège est à Rome a permis de réduire le coût administratif.

44. La principale réalisation dans le domaine de l'administration, c'est la mise en place du système mondial de gestion des ressources, qui réunit cinq éléments:

- i) une plateforme technologique qui donne les moyens à la FAO de se conformer aux normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS);
- ii) une mise à niveau du système administratif de l'Organisation, qui a permis de rationaliser les procédures (par exemple, l'approbation des travaux au moyen d'un système électronique, au lieu du support papier);
- iii) l'abandon des systèmes de comptabilité distincts au Siège et dans les bureaux de pays;
- iv) une nouvelle plateforme technologique et un nouveau système informatique qui permet à la FAO d'améliorer la gestion des voyages;
- v) une mise à niveau du système Oracle de la FAO avec le plein soutien de la société Oracle.

45. En conséquence, l'Organisation dispose désormais d'un système administratif unique fournissant des informations opérationnelles et financières précises et cohérentes. Il sera accessible à l'ensemble de l'Organisation d'ici la mi 2013, grâce à la mise à niveau de l'infrastructure des télécommunications.

46. Toutefois, certaines recommandations du PAI n'ont pas été appliquées et il reste encore à faire. Le Manuel de la FAO constitue l'un des principaux mécanismes qui facilite la compréhension des règles et des procédures administratives. La Direction a indiqué aux Membres¹² que, comme de nombreuses dispositions du Manuel sont de nature interinstitutionnelle et concernent des questions complexes, toute initiative visant à les «réécrire» et à les simplifier doit être envisagée avec la plus grande prudence. Toutefois, tout en tenant compte des préoccupations d'ordre juridique exprimées par le Secrétariat, les Membres ont demandé que le remaniement approfondi du Manuel soit mis en œuvre et qu'à cet effet d'autres pratiques soient envisagées, telles que l'usage suivi par le Gouvernement mexicain, qui vise à assurer une gestion plus efficace des services publics.

¹² CL 145/10 paragraphe 18.

47. Outre les améliorations qualitatives, la rationalisation des procédures administratives a permis de réaliser des économies importantes, et le montant total des économies induites par le PAI au titre du programme ordinaire s'élève pour la période 2009 – 2013 à 15,88 millions d'USD. Les domaines où le PAI produit d'importantes économies sont notamment les suivants:

- i)* Achats et contrats – économies de 4,6 millions d' USD, résultant principalement de la réduction des coûts du Siège grâce aux achats groupés et à la passation conjointe de contrats avec les autres institutions ayant leur siège à Rome;
- ii)* Dossiers courants – économies de 3,5 millions d' USD résultant principalement d'une automatisation accrue et de la suppression de postes qui en découle;
- iii)* Voyages – économies de 2,3 millions d' USD du fait principalement d'une meilleure administration des voyages et de la diminution des frais de voyage et d'hôtel selon une démarche élaborée avec les autres institutions ayant leur Siège à Rome.

48. Outre les économies réalisées au titre du PAI au niveau du programme ordinaire, des gains d'efficacité, qui n'étaient pas présentés comme des économies, ont été produits dans deux autres domaines.

- i)* Déstratification de la structure du Siège – des gains d'efficacité importants ont pu être réalisés et, au total 40 postes de directeur ont été abolis au Siège. Les gains d'efficacité résultant de cette déstratification s'élèvent à 37,9 millions d'USD pour la période 2009-2013. Ils sont décrits comme des gains d'efficacité plutôt que comme des économies parce que, avec le plein accord des Membres, ils ont été reprogrammés dans le travail technique de l'Organisation;
- ii)* Décentralisation du Programme de coopération technique. Les gains d'efficacité résultant de la décentralisation du PCT s'élèvent à 0,9 millions d'USD et résultent de la redistribution des postes du siège entre les régions et le Siège. Ils sont décrits comme des gains d'efficacité plutôt que comme des économies parce que ces «économies» ont été réintégrées dans les projets techniques du PCT.

49. Les principaux avantages financiers sont donc des économies de 15,88 millions d'USD dans le programme ordinaire et des gains d'efficacité de 38,8 millions d'USD associés aux actions menées là où les gains ont été réintégrés dans les programmes.

Évaluation – manière dont la FAO assure le suivi de ses résultats et rend compte à la direction et aux Membres

50. Le domaine de l'exécution, traité ci-dessus, concerne les mécanismes qui permettent à la FAO de concentrer et de cibler ses actifs et ses ressources afin d'obtenir les résultats de l'Organisation. Sachant que le but général de la réforme est de faire en sorte que la FAO se tourne vers la gestion axée sur les résultats, l'évaluation est le processus qui assure le suivi et la communication des performances de l'Organisation.

51. Concernant le suivi des performances, l'introduction du système d'évaluation et de gestion de la performance (PEMS) permet désormais de lier les résultats obtenus par les fonctionnaires aux objectifs de l'Organisation et tous les directeurs se livrent périodiquement à l'examen du plan de travail afin de repérer les risques et d'améliorer l'exécution du programme. L'évaluation effectuée à la fin de l'exercice biennal 2010-2011 et publiée dans le rapport sur l'exécution du Programme 2010-2011 fournit une analyse détaillée des réalisations et met en évidence des améliorations possibles concernant la performance institutionnelle.

52. Une expansion du Système intégré de gestion de la FAO a permis d'améliorer la qualité des données opérationnelles de l'Organisation, ainsi que l'accès à ces données, grâce à l'affichage en ligne de nombreux rapports (alors qu'auparavant leur établissement était bureaucratisé et sujet à erreurs). Par ailleurs, les rapports des responsables de budget au niveau des pays ont été diffusés auprès des bureaux décentralisés, ce qui a favorisé l'amélioration du suivi budgétaire pour les activités financées au titre du programme ordinaire et des ressources extrabudgétaires.

53. En outre, la présentation des informations de suivi a été améliorée, de sorte que l'Organisation est mieux à même de suivre les résultats en se fondant sur le cadre axé sur les résultats. Les membres du personnel comprennent mieux quelle est leur contribution individuelle et en quoi ils sont comptables des résultats, et la prise de décision sur le terrain est plus facile.

54. Toutefois, il est ressorti d'un examen interne du Système de gestion axée sur les résultats, réalisé à la fin de 2011, que même si des avantages ont été concrétisés, un renforcement du cadre de résultats de la FAO était nécessaire. L'examen a indiqué que de nombreux résultats de l'Organisation, et leurs indicateurs tels qu'ils figurent dans le plan à moyen terme, n'étaient pas mesurables. Il a donc été recommandé de faire passer le degré de responsabilité des unités organisationnelles de «produits» à «résultantes», ce qui du même coup contribuerait à rompre les cloisonnements traditionnels au sein de l'Organisation.

55. La gestion axée sur les résultats est un processus d'apprentissage et l'examen interne a été l'occasion de tirer un certain nombre d'enseignements. Des efforts sont faits pour que les indicateurs de résultats soient plus mesurables, afin de rendre compte avec plus d'exactitude des résultats obtenus. On s'efforce aussi de renforcer le lien entre les moyens mis en œuvre et les résultats visés, en veillant à la faisabilité financière des résultats escomptés, conformément aux recommandations de l'examen interne. Il faudra un temps considérable pour mettre en place des changements de cette ampleur, et le Plan à moyen terme 2014-2017 offre à ces efforts un cadre renouvelé.

56. Deux actions importantes du PAI, qui contribuent à l'amélioration de l'efficacité du suivi des performances (conformité aux normes IPSAS et gestion des risques de l'Organisation) n'étaient pas encore achevées à la fin de 2012. Il s'ensuit que dans ces deux domaines, les principaux avantages doivent encore être concrétisés. Une fois garanti, l'accès à des informations financières conformes aux normes IPSAS contribuera efficacement au suivi, à la prise de décision et à la planification dans le domaine financier et favorisera le contrôle et la gestion des actifs de l'Organisation. Par ailleurs, lorsque l'intégration totale des procédures d'évaluation des risques aura été achevée en 2013, le suivi des performances de l'Organisation gagnera en efficacité.

57. Concernant les rapports sur les performances, la fonction d'évaluation a été confiée à une structure dotée d'une autonomie opérationnelle et d'un budget qui a été renforcé sur la base des objectifs. Le mandat du Bureau de l'Inspecteur général a par ailleurs été étendu à l'ensemble des grands domaines de risque, sur la base d'un processus élargi de planification des risques.

58. La crédibilité, la couverture et l'indépendance du Bureau de l'évaluation et de la fonction d'évaluation de la FAO sont ainsi renforcées et les rapports sur la performance institutionnelle sont étayés par les vérifications complètes fondées sur les risques, qui sont effectuées par le Bureau de l'Inspecteur général dans les principaux domaines opérationnels.

59. Des améliorations ont également été apportées à la structure du Rapport sur l'exécution du programme et l'édition 2010-2011 du Rapport a été la première à adopter le nouveau système de présentation axé sur les résultats. En décembre 2012, le Conseil, tout en se félicitant du Rapport 2010-2011 sur l'exécution du programme, a demandé que les suivants soient recentrés et plus concis et a recommandé que de nouvelles améliorations y soient apportées dans le cadre du processus d'amélioration continue.

Gouvernance – manière dont les Membres exercent leur fonction de contrôle et d'orientation à l'égard de la FAO

60. Les avantages découlant des réformes de la gouvernance sont un domaine qui appelle davantage une évaluation par les Membres qu'un rapport de la Direction. De plus, l'Action 2.74 du PAI indique que la Conférence évaluera les travaux en matière de réforme de la gouvernance en s'appuyant sur un examen indépendant. Cependant, comme pour les autres volets du cadre relatif aux avantages, la Direction formule des observations sur les réalisations au titre de la réforme de la gouvernance, ainsi que sur les avantages qui en découlent.

61. Parmi les progrès réalisés dans la mise en place d'une direction mondiale, citons les modifications des ordres du jour de la Conférence, des comités techniques et des conférences régionales, des modifications qui doivent permettre à ces organes d'examiner systématiquement la situation mondiale afin de pouvoir formuler des orientations dans les domaines nécessitant une intervention de la FAO. Dorénavant, ces comités rendent compte au Conseil¹³ sur les questions relatives au programme et au budget, et à la Conférence sur les questions de politiques et de réglementation. Ces mesures ont permis d'améliorer les contributions régionales au PTB et de solliciter des avis régionaux sur les principales questions de politique. On a aussi renforcé le rôle et la position hiérarchique des comités techniques afin qu'ils puissent apporter plus facilement leur contribution aux priorités de la FAO, s'agissant du Conseil, et aux questions de politique et de réglementation, s'agissant de la Conférence.

62. Suite à ces mesures, on constate une plus grande cohérence des politiques en ce qui concerne la situation mondiale en matière d'alimentation et d'agriculture, les organes directeurs de la FAO se concentrant davantage sur des sujets ayant une incidence directe sur la gouvernance mondiale en matière d'alimentation et d'agriculture. De plus, les conférences régionales et les comités techniques aident mieux la FAO à obtenir les résultats attendus.

63. Pour ce qui est de l'amélioration de la confiance et du respect mutuel ainsi que de la transparence et de l'obligation de rendre compte, aussi bien entre les Membres qu'entre ces derniers et la Direction, on a ouvert les réunions du Comité financier, du Comité du programme et du CQCJ à des observateurs silencieux, et le rôle actif de facilitation que joue le Président indépendant du Conseil a favorisé les consultations entre les Membres.

64. Pour ce qui est de la supervision de la gouvernance, on note plusieurs réalisations, notamment la clarification des fonctions des divers Organes directeurs, la modification du calendrier des réunions de ces organes de façon à appuyer plus efficacement la planification des travaux, l'élaboration de programmes de travail pluriannuels pour les principaux Organes directeurs, et les améliorations apportées aux rapports du Comité financier, du Comité du programme, du Conseil et de la Conférence de manière à ce que les conclusions et décisions soient claires.

65. Ces mesures ont permis d'améliorer l'efficacité et l'efficience du cycle du programme grâce à un calendrier plus pertinent des réunions des Organes directeurs. Ces derniers sont ainsi en mesure d'aider plus efficacement l'Organisation à obtenir les résultats attendus en précisant leurs champs d'action et leurs responsabilités, et en améliorant la planification de leurs programmes.

Récapitulatif des avantages

66. On a recensé plus de 300 avantages liés au PAI¹⁴, mais seules quelques actions essentielles et les avantages qui y sont associés constituent le noyau de la réforme de la FAO. Leur incidence dépasse celle de la somme de leurs composantes et, pris dans leur ensemble, ils sont un fondement pérenne sur lequel la réforme peut s'appuyer. En outre, ils se renforcent mutuellement, ce qui a un effet multiplicateur sur leur impact. Il s'agit des éléments suivants:

- i)* mise en place d'un cadre axé sur les résultats, qui englobe la formulation participative et collaborative des Objectifs stratégiques sur la base des besoins mondiaux réels, des priorités nationales/régionales et des avantages comparatifs de la FAO;
- ii)* un cadre axé sur les résultats qui nécessite que les Objectifs stratégiques soient transcrits sous la forme de résultats tangibles que l'Organisation doit obtenir;
- iii)* une utilisation ciblée des ressources de la FAO, qui permette d'obtenir les résultats en faisant fond sur un engagement total du personnel, sur la présence mondiale de la FAO et sur les partenariats;

¹³ Par la voie du Comité du Programme et du Comité financier.

¹⁴ Décrits à l'Annexe web III du rapport.

- iv) le suivi et l'évaluation des performances de l'Organisation dans l'obtention des résultats;
- v) une information réelle sur le degré d'obtention des résultats.

67. On a recensé des réalisations et des avantages dans tous les domaines susmentionnés. Toutefois, les changements profonds ne sont pas faciles à mettre en œuvre et la Direction sait que la FAO est dans une phase d'apprentissage qui nécessite plus d'un exercice biennal. C'est le cas, en particulier, du changement que représente le nouveau cadre axé sur les résultats, qui s'étend sur plusieurs exercices biennaux dans toutes les organisations, et des changements ayant une incidence sur le personnel qui, compte tenu de leur nature, demandent davantage de temps et de concertation.

68. Toutefois, nombre d'éléments essentiels de la nouvelle orientation dessinée dans le PMT 2014-2017 et le PTB 2014-2015 sont le fruit des travaux réalisés dans le cadre du PAI, qui a jeté les bases du changement transformationnel, faisant de la FAO une organisation budgétisée, gérée et évaluée sur la base de sa contribution tangible aux objectifs stratégiques.

69. L'équipe chargée de l'Évaluation externe indépendante a observé qu'une mise en œuvre réussie devrait permettre à la FAO d'être véritablement apte à affronter les défis du XXI^e siècle et d'établir un nouveau standard d'excellence pour les organisations multinationales. La Direction estime que la FAO n'est pas encore parvenue à ce niveau, du moins pas encore. En revanche, elle estime que la réforme de la FAO a progressé de façon concrète et pérenne et a généré des avantages qui placent l'Organisation dans une position lui permettant de poursuivre un programme de changement transformationnel qui, une fois achevé, sera un étalon d'excellence pour les organisations multinationales.

Introduction

71. Ce rapport est un résumé du programme de réforme du PAI, de 2009 à 2012. Il se décompose en trois sections.

- i) La **Section I** donne un compte rendu d'ensemble du programme de **réforme de la FAO** et précise l'historique du processus et les progrès accomplis dans la définition, le financement et la réalisation des actions qui composent ce programme.
- ii) La **Section II** fait un bilan global de **l'impact de la réforme**, en reprenant les réalisations et les avantages de celle-ci, de sorte que les Membres puissent apprécier l'impact.
- iii) La **Section III** se place **Après la réforme**, décrivant comment les actions du PAI qui n'étaient pas achevées fin 2012 et les avantages du PAI qui restent à concrétiser seront intégrés dans les travaux de l'Organisation et présentés aux Membres.

I. Réforme de la FAO

72. Cette section reprend l'historique de la réforme de la FAO et les progrès accomplis dans la définition, le financement et la réalisation des actions connexes.

73. L'objectif est ici de donner une vue d'ensemble de la réforme de la FAO pour permettre aux Membres de replacer les choses dans leur contexte et d'appréhender ainsi plus justement l'impact, décrit à la Section II, que cette réforme a eu sur l'Organisation. La présente section se décompose en trois parties:

- i) **Perspective historique** – fournit un bref historique de la réforme de la FAO, depuis son lancement en 2005 jusqu'à son terme en 2012, lorsque la fin de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate a été décidée.
- ii) **Résultats quantitatifs** – rend compte de l'état d'achèvement des actions du PAI, afin de permettre aux Membres d'exercer leur fonction de contrôle.
- iii) **Aspects financiers du PAI** – fournit des informations financières sur la période 2009-2013, en les détaillant par projet du PAI et par action du PAI.

Perspective historique

74. Le processus de réforme de la FAO comporte quatre étapes principales:

- i) **Évaluation externe indépendante** – de la décision de lancer l'Évaluation externe indépendante (EEI), en 2004, à l'adoption du rapport de l'EEI par la Conférence de la FAO, en novembre 2007¹⁵.
- ii) **Élaboration du PAI** – de l'adoption du rapport de l'EEI à la formulation de la «voie à suivre», c'est-à-dire à l'adoption du Plan d'action immédiate (PAI) lors d'une session extraordinaire de la Conférence, en novembre 2008.
- iii) **Mise en œuvre du PAI** – de 2009 à 2011, période durant laquelle les Membres et la Direction ont mis en place le programme d'exécution du PAI (y compris en y ajoutant les résultats de l'Examen détaillé, en avril 2009, ce qui a donné naissance au programme intégré d'exécution du PAI).
- iv) **Nouvelle orientation** – période de 2012 durant laquelle le programme d'exécution du PAI a été accéléré, avant d'être clos en décembre 2012.

¹⁵ Résolution C2007/5 de la Conférence.

Évaluation externe indépendante (2004-2007)

75. Le Conseil a pris la décision de lancer une évaluation indépendante de la FAO à sa session de novembre 2004. Les raisons qui conduisent alors les États Membres de la FAO à lancer l'EEI visent de façon générale «à renforcer et à améliorer la FAO, en tenant compte de l'efficacité avec laquelle l'Organisation s'acquitte de son mandat. Ainsi, le processus d'évaluation représente la contribution de la FAO à l'effort général de la communauté internationale visant à renforcer le système des Nations Unies par des réformes appropriées.»¹⁶.

76. En novembre 2005, le Conseil de la FAO lance l'Évaluation externe indépendante (EEI) de l'Organisation, qui représente probablement «l'évaluation la plus vaste et la plus ambitieuse jamais entreprise par une organisation intergouvernementale mondiale»¹⁷. Le cadre de référence de l'EEI établissait clairement que la tâche confiée dépassait largement le cadre d'une évaluation classique (principalement axée sur les résultats, les performances, etc.) puisqu'il fallait aussi s'attacher à définir la nature même de l'Organisation. Plus précisément, le cadre de référence spécifiait que l'évaluation devait permettre de:

«préparer la voie pour mieux relever les défis d'un monde en rapide évolution, y compris les besoins nouveaux des États Membres et définir le rôle de la FAO, compte tenu de ses actifs et de ses avantages comparatifs...», et qu'elle devait donc «contribuer à renforcer l'unité et la détermination des Membres de l'Organisation, et à préparer la FAO pour le XXI^e siècle et les enjeux futurs»¹⁸.

77. Le cadre de référence définissait quatre domaines interdépendants, qui représentaient le cadre conceptuel de l'analyse:

- i) **Activités techniques** – activités normatives, opérationnelles et techniques de la FAO.
- ii) **Gestion et organisation** – englobant tous les aspects suivants: planification et programmation, budget, systèmes administratifs et financiers, structure organisationnelle (y compris les structures décentralisées), supervision, évaluation, philosophie générale de l'Organisation, gestion et déploiement des ressources humaines, gestion des connaissances et des risques, ainsi que politiques et pratiques concernant la responsabilisation.
- iii) **Gouvernance** – fonctions, efficacité et efficacité des organes directeurs s'agissant: i) d'assurer une gouvernance mondiale dans les domaines de l'alimentation et de l'agriculture; et ii) d'orienter les travaux du Secrétariat de la FAO.
- iv) **Rôle de la FAO dans le système multilatéral** – quel est le rôle souhaitable de la FAO au sein d'une structure de développement international qui a subi des bouleversements majeurs depuis la création de l'Organisation, en 1945; quels sont ses avantages comparatifs incontestables et dynamiques et quelle est sa capacité à nouer des alliances et apporter une contribution effective aux Nations Unies et au système international au sens large.

78. Les consultants de l'EEI se sont mis à la tâche en avril 2006 et ont rédigé le projet de rapport final en juin et juillet 2007. Ce rapport formulait 109 recommandations, subdivisées en 330 sous-composantes. La Conférence de la FAO de novembre 2007 a adopté le rapport final, dont la principale conclusion tenait en quatre mots: «réforme dans la croissance». Dans ce même rapport, les évaluateurs indiquaient aussi¹⁹ que, fondamentalement, la tâche à laquelle ils s'étaient attelés et les réponses que l'EEI avait apportées pouvaient se résumer simplement, en répondant aux trois questions essentielles suivantes:

¹⁶ Extrait du document CL 127/REP, paragraphe 113.

¹⁷ Paragraphe 1 du rapport de l'EEI, C2007/7A.1.

¹⁸ Rapport au Conseil du Groupe de travail intersessions pour l'Évaluation externe indépendante de la FAO, CL 129/10.

¹⁹ C 2007/7A.1, Rapport de l'EEI, Résumé analytique, paragraphe xv.

- i) «Le monde a-t-il besoin de la FAO» – Réponse de l'EEI: **Oui**, sans aucun doute.
- ii) «La FAO doit-elle changer afin d'être "prête pour le XXI^e siècle et les enjeux futurs"?» – Réponse de l'EEI: **Oui**, radicalement et de toute urgence.
- iii) «Que faut-il faire?» – Réponse de l'EEI: **Beaucoup**. [...] dans quatre grands segments [...]: i) nouveau cadre stratégique; ii) investissement dans la gouvernance; iii) modification de la culture institutionnelle et réforme des systèmes administratifs et de gestion de la FAO; et iv) restructuration des services du Siège et du terrain pour assurer l'efficacité.

79. La résolution C2007/5 de la Conférence de la FAO a salué le rapport de l'EEI et décidé la création, pour une durée déterminée, d'un Comité de la Conférence chargé du suivi de l'EEI (CoC-EEI), qui aurait pour mission de définir un plan d'action immédiate (PAI) permettant de remédier aux faiblesses mentionnées dans le rapport de l'EEI. Le PAI devait être examiné lors d'une session extraordinaire de la Conférence, programmée en novembre 2008.

Élaboration du PAI (2008)

80. La Conférence de 2007 terminée, le CoC-EEI s'est réuni sans attendre et a décidé de la procédure à suivre pour présenter un PAI à la session extraordinaire de la Conférence, en 2008. Le Comité a créé trois groupes de travail²⁰ et s'est doté d'un Bureau et de présidents. Les présidents et les membres de chaque groupe de travail ont été sélectionnés, et les méthodes de travail, le calendrier des réunions et les réalisations attendues ont été déterminées.

81. Il a également été décidé que le Comité superviserait la mise en œuvre d'une première série d'actions dites «à effet immédiat» et d'actions choisies par le Directeur général pour donner suite sans délai à l'EEI dans les domaines dans lesquels celui-ci détenait le pouvoir de décision («les actions immédiates du Directeur général»).

82. Les mécanismes de coordination et le soutien attendu du secrétariat ont été précisés et un Groupe chargé des réformes, composé de représentants de haut niveau des départements du Siège et des bureaux (y compris des bureaux décentralisés) a été mis en place. Ce groupe devait coordonner et surveiller la mise en œuvre des actions immédiates du Directeur général et des actions à effet immédiat, et réunir les informations demandées par le CoC-EEI. La responsabilité de l'exécution des actions à effet immédiat et du soutien du plan d'action immédiate a été confiée aux sous-directeurs généraux concernés.

83. En parallèle des activités de formulation du PAI, le travail avait aussi commencé sur une question essentielle, mise en évidence dans le rapport de l'EEI comme devant être approfondie, à savoir l'examen, par un organisme externe spécialisé dans l'analyse institutionnelle et la réforme culturelle, des domaines liés à l'administration et à la gestion des ressources humaines et des finances de la FAO, dans le but de rompre avec la culture opposée aux risques qui caractérisait l'Organisation et d'améliorer l'efficacité et l'efficience de son administration. Cet examen détaillé avait débuté en juin 2008.

84. Pendant toute l'année 2008, les Membres, la Direction et le personnel à tous niveaux de l'Organisation ont travaillé d'arrache-pied afin de tenir les délais fixés pour terminer le PAI, fournir les éléments nécessaires à l'Examen détaillé et préparer la session extraordinaire de la Conférence. Moins de 11 mois après l'adoption du rapport de l'EEI, les États Membres et la Direction s'étaient mis d'accord sur 238 actions, au terme d'un processus de collaboration et de médiation extrêmement efficace.

²⁰ Groupe de travail I, Vision et programmes prioritaires de la FAO; Groupe de travail II, Réforme de la gouvernance; et Groupe de travail III, Réforme des systèmes, changement de culture et restructuration organisationnelle.

Mise en œuvre du PAI (2009-2011)

85. En avril 2009, 29 actions issues de l'Examen détaillé²¹ ont été ajoutées aux 238 précédemment adoptées et à 7 autres actions²² pour donner le «PAI intégré», qui réunissait 274 actions. Il était indispensable d'organiser la mise en œuvre de ce dernier si l'on voulait garantir une juste affectation des responsabilités de gestion de chaque groupe d'actions du PAI, indispensable pour exécuter les 274 actions très rapidement, mais de façon ordonnée. La Direction de la FAO a donc subdivisé le PAI en 29 projets²³, représentant chacun un domaine fonctionnel et dirigé par un membre de la haute direction, qui en était le responsable.

86. Rendre compte de l'avancement de 274 actions réparties en 29 projets était compliqué, aussi a-t-on réorganisé ces actions en 6 domaines thématiques²⁴, de façon à communiquer les progrès réalisés par projet et par domaine thématique. Pendant cette phase de mise en œuvre, la Direction a tenu le CoC-EEI régulièrement informé des progrès réalisés et lui a présenté, en 2010, trois rapports sur l'état d'avancement des actions, suivis de trois autres en 2011. Organe temporaire, le CoC-EEI a présenté son rapport final à la Conférence de juin 2011.

87. En 2009, le PAI avait été financé à l'aide de contributions volontaires versées au cours de l'année. Contrainte de synchroniser la mise en œuvre avec la mise à disposition des fonds, la Direction avait décidé d'aborder cette exécution en réalisant d'abord les actions «à effet immédiat», c'est-à-dire les plus faciles, les moins coûteuses et les moins compliquées. Durant l'exercice biennal 2010-2011, en revanche, le financement a été assuré par les contributions ordinaires, ce qui a permis à la mise en œuvre d'atteindre son rythme de croisière pour tous les éléments du PAI, y compris les projets plus lourds et de plus grande envergure, nécessitant de plus gros moyens.

88. En parallèle de l'exécution des actions du PAI, des mesures ont été prises pour relever les défis que présentait le programme d'exécution du PAI dans son ensemble, et la Direction a lancé un important exercice d'évaluation des risques afin d'examiner ceux liés à ce programme de changement majeur. Les résultats de cette évaluation ont conduit la Direction à renforcer la gouvernance interne du PAI et à créer un Conseil du programme d'exécution du PAI. L'Unité de gestion du programme d'exécution du PAI, responsable du suivi et de la coordination, a été étoffée, et on a mis en place des journaux des risques pour tous les projets du PAI et défini des mesures d'atténuation.

89. La Direction a également simplifié et structuré le programme d'exécution du PAI sur un plan qualitatif en faisant appel à la notion d'avantages tangibles. Les principaux avantages ont été recensés et reliés à la mise en œuvre fructueuse des grandes actions du PAI. L'évolution de cette approche axée sur les avantages est présentée intégralement à la Section II du présent rapport.

90. Une communication efficace avec le personnel constituant un élément essentiel de la gestion du changement dans l'Organisation, la première enquête sur le renouveau de la FAO conduite auprès de tous les membres du personnel a été lancée en janvier 2011. Elle était ouverte à tous, indépendamment du type de contrat et du lieu d'affectation, et proposée dans toutes les langues officielles de la FAO. Elle a suscité un taux de réponse très élevé (77 pour cent) et mobilisé plus de 4 700 participants. Après analyse, les résultats ont été communiqués à l'ensemble du personnel et des Membres. Des mesures ont été prises à l'échelle de l'Organisation en réponse aux questions soulevées par le personnel, et un processus ouvert et consultatif a été convenu afin de définir les mesures à mettre en place au niveau des départements ou des bureaux régionaux pour résoudre les problèmes locaux.

²¹ Cet examen s'était penché sur les cinq flux de travaux suivants: gestion financière et budgétaire, ressources humaines, achats, technologies de l'information et autres services administratifs.

²² Trois actions immédiates du Directeur général, deux actions portant sur les communications, une sur la nomination du médiateur et une sur le nombre de réunions du CoC-EEI à prévoir pendant l'année. Pour plus d'informations, reportez-vous à la section quantitative.

²³ Initialement, 16 projets, qui ont ensuite été réaménagés en 29 pour faciliter le ciblage du travail.

²⁴ Gestion axée sur les résultats; Unité d'action; Ressources humaines; Administration efficace; Changement de culture; et Réforme de la gouvernance.

Nouvelle orientation (2012)

91. Dans les allocutions qu'il a prononcées devant le Conseil²⁵, réuni pour sa cent quarante-troisième session, et devant le personnel de la FAO²⁶, le nouveau Directeur général a déclaré qu'il était fermement déterminé à mener à bien le processus de renouveau, dont le succès, a-t-il reconnu, contribuerait puissamment à faire de la FAO une organisation plus efficiente. Il a souligné également que l'Organisation ne pouvait pas continuer à se réformer éternellement, et que le processus de renouvellement devait être mené à bonne fin aussi rapidement que possible. La majeure partie des actions du PAI devaient être achevées avant fin 2012; celles qui resteraient à concrétiser seraient alors intégrées dans les activités de l'Organisation.

92. En janvier 2012, le Directeur général a donné une nouvelle orientation au renouveau de la FAO, en l'appuyant sur trois activités principales qui interagissent et se complètent mutuellement. Celles-ci sont axées sur la nécessité d'accélérer la réforme, de se concentrer sur les avantages plutôt que sur les taux d'achèvement, conduisant ainsi le renouveau de la FAO vers une conclusion favorable, et d'intégrer les actions du PAI dans les activités de l'Organisation.

93. Initialement, la mise en œuvre de la réforme de la FAO devait s'étaler sur trois ans, de 2009 à 2011, mais, dès 2009, après examen²⁷ des implications de ce délai de trois ans sur le budget pour 2010-2011, les Membres étaient convenus de l'étendre à cinq ans, jusqu'en 2013. Fin 2011, toutefois, plus de 80 pour cent des actions du programme de renouveau étant terminées, le Directeur général a pris la décision d'accélérer la mise en œuvre de celles encore ouvertes pour en achever la plus grande part en 2012. La Direction a reconnu cependant qu'un certain nombre de ces actions ne pourraient être menées à bien pour fin 2012, et ce pour différentes raisons: soit, pour un petit nombre d'entre elles, l'accélération de la mise en œuvre ne permettrait pas de les mener à bonne fin en 2012, soit elles relevaient de la responsabilité des Membres et non de celle de la Direction, soit encore leur nature (examen et contrôle) faisait qu'elles ne pouvaient pas être achevées tant que le programme d'exécution du PAI ne l'était pas.

94. Avec cette nouvelle orientation, le Directeur général visait aussi à faire aboutir le processus de renouveau en déplaçant la visée de l'Organisation de la réalisation des actions du PAI vers la concrétisation des avantages. Le recentrage sur les avantages attendus s'est fait en 2012 avec pour objectif de recenser ceux qui découlaient ou avaient découlé de l'exécution du programme du PAI et de faire rapport à ce sujet. L'exercice a permis d'isoler un petit nombre d'avantages durables et essentiels du PAI, qui forment le cœur de la réforme de la FAO et se renforcent mutuellement en potentialisant par là même leur impact. Les résultats de cette initiative sont présentés à la Section II, «Impact de la réforme», du présent rapport.

95. Au-delà de cette réorientation sur les avantages, il faut que les activités de renouveau deviennent partie intégrante de la façon dont la FAO mène ses activités au jour le jour et que ces initiatives s'inscrivent désormais dans les activités et les plans de travail ordinaires, axant plus fermement les travaux de l'Organisation sur les résultats et contribuant à ses grands domaines d'action prioritaires. L'organisation de cette intégration est abordée à la Section III, Après la réforme, du présent rapport.

Résultats quantitatifs

96. L'objet de cette section est de récapituler les informations d'ordre quantitatif requises par les Membres dans l'exercice de leurs fonctions de contrôle. Le nombre total d'actions incluses dans le programme intégré d'exécution du PAI est de 274. Leur source et l'historique de leur prise en compte sont répertoriés dans le tableau 1 ci-après.

²⁵ Allocution du Directeur général au Conseil, le 1^{er} décembre 2011, à la séance du matin.

²⁶ Allocution du Directeur général au personnel, le 10 janvier 2012.

²⁷ Voir CL 137/9.

Tableau 1. Source des actions du PAI et historique de leur prise en compte

Description	Nombre	Notes
Conférence de 2008 – C 2008/4	238	Élaborées dans quatre domaines ²⁸
Examen détaillé	29	Actions numérotées de 7.0 à 7.28
Actions immédiates du Directeur général ²⁹	3	
Actions prises en compte dans le	<u>270</u>	
Ajout de deux actions ³⁰	2	Présentées dans le rapport d'avril 2010 au CoC-EEI ³¹
Ajout de deux actions ³²	2	Présentées au Conseil en 2011 (CL 143/10 Annexe web)
Total, programme intégré d'exécution	<u>274</u>	

État d'avancement de la mise en œuvre et dates d'achèvement

97. Des rapports annuels présentés aux Membres³³ ont permis de rendre compte des progrès réalisés dans la mise en œuvre des actions du PAI. Ces progrès étaient communiqués sous la forme d'un état d'avancement que l'on a revu et actualisé³⁴ régulièrement pour en améliorer la définition et la signification et auquel on a adjoint des qualificatifs donnant des informations supplémentaires³⁵. Les états d'avancement ont aussi évolué avec l'ajout de l'état «En attente», à la suite des débats menés lors des sessions de l'automne 2012 des organes directeurs³⁶ et lors du séminaire informel du 22 novembre 2012 qui s'est tenu avec les Membres.

98. Fin décembre 2012, 252 actions du PAI avaient été achevées, 19 demeuraient ouvertes et trois étaient en attente. Le tableau 2 ci-après présente ces chiffres de façon plus détaillée.

Tableau 2. Synthèse de l'état d'avancement des actions du PAI fin 2012

État d'avancement	Nombre d'actions du PAI		Description
Achevées	252³⁷		
		118	Achevée en 2009
		24	Achevée en 2010
		76	Achevée en 2011
		34	Achevée en 2012

²⁸ *Priorités et programmes de l'Organisation*: 8 actions; *Réforme de la gouvernance*: 101 actions; *Réforme des systèmes, de la programmation et de la budgétisation, changement de culture et restructuration de l'Organisation*: 118 actions; et *Mise en œuvre du Plan d'action immédiate*: 11 actions.

²⁹ Actions 6.2, 5 pour cent du budget alloué aux directeurs généraux adjoints pour le travail interdisciplinaire, 6.4, *Division mixte FAO/AIEA* et 6.5, *Synergie et partenariats*.

³⁰ Actions 3.36a, *Nomination d'un médiateur*, et 4.6a, le *CoC-EEI tiendra au maximum trois réunions par an en 2010-2011*.

³¹ http://www.fao.org/uploads/media/K7607F%28CoC_IEE%29_AnnexIII.pdf

³² Actions 4.9a et 4.9b sur la communication avec le personnel et les Membres, respectivement.

³³ Voir le document C 2011/7 Annexe web et le document CL 144/10.

³⁴ La dernière actualisation importante, rapportée dans le document *CL 143/10 Annexe web*, a fait suite à l'examen effectué par le Government Accountability Office (GAO) des États-Unis, l'organisme fédéral responsable de la reddition des comptes de l'administration publique.

³⁵ L'état d'avancement est complété par l'année d'achèvement (2009, 2010, 2011, 2012) et par l'indication éventuelle que l'action est soumise à un «processus d'amélioration en continu».

³⁶ Voir CL 145/10 Sup.1.

³⁷ Le nombre d'actions achevées communiqué par année peut être légèrement différent de celui figurant dans les différents rapports, en raison de la décision de la Direction, communiquée au Conseil à sa session de décembre 2012 (voir les documents CL 145/10, paragraphes 21-27, et CL 145/10 Sup.1), de «rouvrir» un petit nombre d'actions précédemment considérées comme achevées.

Ouvertes	19		
		7 ³⁸	Actions comportant des activités importantes qui restent à entreprendre, achèvement prévu fin 2013
		7 ³⁹	Actions devant s'achever avant ou avec la trente-huitième Conférence de la FAO
		3 ⁴⁰	Actions qui relèvent de la responsabilité des Membres
		2 ⁴¹	Actions ne pouvant s'achever qu'une fois le programme d'exécution du PAI terminé
En attente	3		
		3 ⁴²	Actions mises «en attente», achèvement prévu en 2013
Total	274		

99. La Section III (Après la réforme) de ce rapport donne des informations détaillées sur la date d'achèvement prévue des 19 actions encore ouvertes et des trois actions en attente, et sur la façon dont celles-ci vont être intégrées dans les activités de l'Organisation. Elle précise également aux Membres comment la Direction rendra compte de l'état d'avancement de ces actions après la Conférence de juin 2013.

100. L'Annexe VII donne un compte rendu détaillé de l'état d'avancement de chaque action du programme d'exécution du PAI. L'Annexe web IX fournit ces informations dans l'ordre du programme d'exécution du PAI initial, complétées par des qualificatifs.

Documentation de l'achèvement des actions

101. Au fil de la mise en œuvre du PAI, et dans le cadre du processus de gouvernance interne associé, l'Unité de gestion du programme d'exécution du PAI a demandé aux chefs des projets de ce plan de lui fournir des documents probants sur tous les éléments des actions du PAI considérées comme closes.

³⁸ **Action 7.24**, La mise en œuvre des normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) (...). **Action 7.2**, Conception du nouveau modèle de planification et d'établissement du budget (...). **Action 3.54**, Mise en place complète du Cadre et des systèmes de gestion des risques dans l'Organisation. **Action 3.88**, Mettre en place pour les bureaux décentralisés des critères d'évaluation et un système de contrôle et d'établissement de rapports fondé sur les performances. **Action 3.32**, Changement de culture. **Action 7.22**, Effectuer un remaniement approfondi du Manuel de la FAO. **Action 3.109**, Opérer la mise en œuvre opérationnelle et l'application d'une stratégie de partenariat renouvelée avec la société civile et de la stratégie de partenariat avec le secteur privé.

³⁹ **Action 3.42**, Élaboration et installation d'une version de terrain d'Oracle adaptée aux besoins des représentants de la FAO. **Action 3.66**, Revoir les profils de compétences des représentants régionaux, coordonnateurs sous-régionaux et représentants de la FAO, notamment leurs compétences en matière de gestion. **Action 3.103**, Faire le bilan de la réorganisation en vue d'y apporter de nouvelles améliorations. **Action 7.19**, Modification du modèle relatif aux Services de traduction. Le Service de traduction doit être financé par le budget ordinaire. **Action 3.36a**, Nomination d'un médiateur. **Action 3.61**, Mettre en place un système de rotation du personnel entre les services du Siège et les bureaux décentralisés fondé sur des incitations et assorti de critères clairs. **Action 4.1**, Le Conseil suivra les progrès de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate et fera rapport à la Conférence à sa trente-sixième session, en 2009, et à sa trente-septième session, en 2011. Il sera aidé en cela par le Comité du Programme et par le Comité financier et s'appuiera sur des rapports de la Direction.

⁴⁰ **Action 2.100c**, La Conférence de la FAO examinera les qualifications souhaitables pour le poste de Directeur général définies par le CoC-EEI en 2009 en vue de leur approbation. **Action 4.4**, Tout changement qui serait jugé souhaitable relatif au nombre et à la représentation régionale des membres du Conseil. **Action 2.18**, Le Conseil soumettra à la Conférence une recommandation claire concernant la résolution portant sur le programme et le budget, précisant notamment le montant du budget.

⁴¹ **Action 2.74**, La Conférence évaluera l'introduction des réformes concernant la gouvernance, notamment le rôle et le fonctionnement des Conférences régionales, avec un examen indépendant à l'appui de ce processus. **Action 2.83**, Examen indépendant de la fonction d'évaluation tous les six ans; rapport à la Direction et au Conseil, assorti des recommandations du Comité du Programme.

⁴² **Action 3.71**, Instaurer des classes doubles pour les postes P5/D1 et D1/D2. **Action 3.55**, Un budget sera prévu pour les publications techniques sur papier et sur le web dans chaque langue de la FAO. **Action 3.57**, Des sites web miroirs, distincts du site web de la FAO, seront mis en place pour l'arabe et le chinois.

102. Les documents réunis comprennent des documents des organes directeurs, des bulletins du Directeur général, des procès-verbaux de réunion, d'autres types génériques de justificatifs ou des déclarations du chef de projet, l'ensemble indiquant pourquoi l'action du PAI est jugée achevée.

103. L'Unité de gestion a étudié ces documents pour s'assurer que les informations ainsi fournies étaient complètes et fiables, puis a demandé au Bureau de l'inspecteur général de procéder à un examen indépendant destiné à corroborer les éléments probants transmis par les chefs de projet. Les résultats de l'examen de l'Inspecteur général seront mis à disposition conformément à la procédure en vigueur pour ce type de texte.

104. La nature des documents probants fournis par les chefs de projet du PAI est également précisée dans l'Annexe web IX.

Aspects financiers du PAI

105. Dans cette section, la direction apporte aux Membres de la FAO des informations détaillées et résumées sur le budget et les dépenses liés à l'exécution du PAI. Le texte explicite les éléments présentés sous forme résumée dans le tableau 3 ci-après, qui reprend les budgets et dépenses du PAI de 2009 à 2013.

Vue d'ensemble des budgets et dépenses du PAI

106. La mise en œuvre du PAI sur la période 2009-2013 a été financée par deux sources: i) les contributions volontaires des Membres de la FAO et ii) les contributions mises en recouvrement au titre du programme ordinaire. Cette période de financement s'étend sur trois périodes budgétaires, l'année 2009 et les exercices biennaux 2010-2011 et 2012-2013.

Tableau 3 – Résumé des finances du PAI sur la période 2009-2013 (en millions d'USD)

Ligne		A Fonds disponibles (brut)	B Économies	C Fonds disponibles (net) (colonnes A-B)	D Dépenses	E Solde non dépensé (colonnes A-D)
	2009					
1	Contributions volontaires 2009 (budget)	12,37	0,02	12,35	9,29	3,08
2	2010-2011 (total)	47,99	5,31	42,68	43,51	0,00
3	Contributions ordinaires	44,91	5,31	39,60	40,43	4,48 **
4	Report du solde non dépensé des contributions volontaires 2009	3,08	0,00	3,08	3,08	0,00
5	2012-2013 (total)	50,72	10,55	40,17	23,08	27,64
6	Contributions ordinaires	49,69	10,55	39,14	22,05	27,64
7	Report du solde non dépensé des contributions ordinaires 2010-2011	1,03	0,00	1,03	1,03	0,00
8	Total (brut) des fonds mis à disposition (lignes 1 + 3 + 6)	106,97				
9	Total des économies (lignes 1 + 2 + 5)		15,88			
10	Total (net) des fonds mis à disposition (ligne 8 – ligne 9)			91,09		
11	Total des dépenses (lignes 1 + 2 + 5)				75,88	
12	Solde pour 2013 (ligne 8 – ligne 11 – 3,45 millions d'USD de gains d'efficience)					27,64

** 4,48 millions d'USD non dépensés en 2010-2011 – 1,03 million d'USD reporté sur 2012-2013 et 3,45 millions d'USD de gains d'efficience

2009 (ligne 1 du tableau 3)

107. L'année 2009 étant la deuxième d'un exercice biennal, il a été décidé d'en financer les dépenses par des contributions volontaires. La majeure partie des fonds nécessaires à la mise en œuvre du PAI prévue pour 2010-2013 proviendraient ensuite des contributions ordinaires. La Conférence a entériné la décision de financer le PAI à partir de contributions volontaires en 2009, et 12,37 millions d'USD ont été réunis, en provenance de trois sources:

- i) le Fonds fiduciaire pour la mise en œuvre du Plan d'action immédiate⁴³, créé pour recevoir les contributions volontaires des pays Membres, qui a fourni 9,15 millions d'USD au total⁴⁴;
- ii) des contributions versées par l'Espagne⁴⁵, pour un montant total de 2,38 millions d'USD;
- iii) des fonds affectés au suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO (EEI) en 2008/09 par la résolution 3/2007 de la Conférence, pour un montant total de 0,84 million d'USD.

108. Les contributions destinées au Fond fiduciaire ont été versées tout au long de l'année; en fin d'année, sur le total de 12,37 millions d'USD de contributions volontaires, 9,29 millions d'USD avaient été dépensés. Le solde de 3,08 millions d'USD a été reporté sur l'exercice biennal 2010-2011.

2010-2011 (lignes 3 et 4 du tableau 3)

109. Le PTB approuvé pour 2010-2011 comprenait une ouverture de crédits nette de 39,60 millions d'USD⁴⁶, soit 44,91 millions d'USD en valeur brute, moins 5,31 millions d'économies liées au PAI. À cela s'est ajouté le solde de 3,08 millions d'USD de contributions volontaires non dépensées en 2009 et reportées sur 2010-2011, ce qui a porté le financement disponible pour 2010-2011 (en valeur brute) à 47,99 millions d'USD.

110. En 2012-2013, les dépenses relatives à la mise en œuvre du PAI ont été au total de 43,51 millions d'USD, ce qui laissait un montant de crédits non dépensé de 4,48 millions d'USD. Comme la Conférence l'a autorisé⁴⁷ en juillet 2011, ce solde non dépensé a été reporté sur l'exercice biennal 2012-2013 et affecté à la mise en œuvre du PAI.

2012-2011 (lignes 6 et 7 du tableau 3)

111. Le PTB approuvé pour 2012-2013 comprenait une ouverture de crédits nette de 39,14 millions d'USD, soit 49,69 millions d'USD en valeur brute, moins 10,55 millions d'économies liées au PAI.

112. Sur les 4,48 millions d'USD non dépensés en 2010-2011, 1,03 million d'USD a été reporté sur 2012-2013 et ajouté à l'ouverture de crédits du PAI, portant le financement total (en valeur brute) à 50,72 millions d'USD pour 2012-2013. Les 3,45 millions d'USD restants sur le solde non dépensé en 2010-2011 ont été utilisés pour équilibrer les dépenses d'investissement prévues dans le PAI en 2012-2013, contribuant ainsi à l'objectif de gains d'efficacité et d'économies ponctuelles de l'Organisation, comme l'avait demandé la Conférence en juillet 2011⁴⁸.

113. Le budget total affecté à la mise en œuvre de la réforme de la FAO sur la période 2009-2013 a été de 106,97 millions d'USD, ce qui donne pour le PAI, après déduction des 15,88 millions d'USD d'économies liées à ce plan, un budget net, toutes sources confondues, de 91,09 millions d'USD⁴⁹. Le montant total des dépenses de mise en œuvre du PAI pour la période 2009-2012⁵⁰ a été de 75,88 millions d'USD.

⁴³ Le détail des contributions est fourni à l'Annexe I.

⁴⁴ Un prélèvement de 7 pour cent destiné à couvrir les dépenses d'appui des projets a réduit le montant des fonds disponibles à 8,55 millions d'USD.

⁴⁵ Ces contributions provenaient d'un fonds d'affectation spéciale espagnol constitué pour soutenir la réforme du système administratif et du système de gestion de la FAO.

⁴⁶ Correspondant à 38,6 millions d'USD (voir C 2009/15, tableau 3), plus 1,0 million d'USD d'augmentation de coût, C 2009/REP – Résolution 3/2009 (1b).

⁴⁷ C 2011/REP – Résolution 5/2011, paragraphe 2.

⁴⁸ C 2011/REP – Résolution 5/2011, paragraphe 3.

⁴⁹ Lignes 8, 9 et 10 du tableau 3.

⁵⁰ Ligne 11 du tableau 3.

114. Le solde disponible pour le financement de la mise en œuvre du PAI en 2013 se monte donc à 27,64 millions d'USD, ce qui correspond au budget total (en valeur brute) de 106,97 millions d'USD pour 2009-2013, diminué du total des dépenses pour la même période, soit 75,88 millions d'USD, et de la contribution aux gains d'efficacité de 3,45 millions d'USD⁵¹.

Dépenses de 2012

115. En 2012, les dépenses ont été de 23,08 millions d'USD. Ce chiffre est détaillé par projet dans le tableau 4 ci-après. Vous trouverez la décomposition complète des dépenses de 2012 par action du PAI à l'Annexe II.

Tableau 4. Dépenses de 2012 par projet (en millions d'USD)

Projet		Projet	
1. Réforme des organes directeurs	0,46	19. Améliorer l'accès des bureaux décentralisés au réseau de télécommunications	2,46
2. Vérification	0,16	20. Oracle R12	3,29
3. Évaluation	1,13	21. Autres actions dans le domaine des TI	1,15
4. Éthique	0,33	22. Gestion des risques dans l'Organisation	0,36
5. Réforme de la programmation, de la budgétisation et de la gestion axée sur les résultats	0,89	24. PEMS	0,70
7. Mobilisation et gestion des ressources	0,61	25. Cadre de compétences	1,46
12. Partenariats	0,80	26. Mobilité	1,32
13. Achats	0,98	27. Autres actions dans le domaine des ressources humaines	3,53
14. Voyages	0,14	28. Suivi par la Direction	1,63
15. Traduction et impression	0,01	29. Communication PAI	0,33
16. Gestion des dossiers courants	1,34		
		Total	23,08

116. Le solde à reporter à la mi-exercice biennal, de 2012 à 2013, a été de 2,29 millions d'USD, soit un montant inférieur aux 3,5 millions d'USD prévus⁵². Sur la somme reportée, 1,07 million d'USD correspond au recrutement de fonctionnaires chargés des achats dans les bureaux de terrain, qui a été différé de 2012 à 2013.

Principaux domaines de dépense

117. Deux domaines, les ressources humaines et les technologies de l'information (TI), représentent plus de 50 pour cent des 75,88 millions de dépenses du PAI pour la période 200-2012. Les projets relatifs aux ressources humaines⁵³ ont entraîné une dépense de 21,48 millions d'USD et ceux liés aux TI⁵⁴, de 18,48 millions d'USD, soit un total de 39,96 millions d'USD (52 pour cent).

⁵¹ Ligne 12 du tableau 3.

⁵² CL 145/7, paragraphe 18c).

⁵³ Projets 24 – PEMS, 25 – Cadre de compétences, 26 – Mobilité, et 27 – Autres actions dans le domaine des ressources humaines.

⁵⁴ Projets 19 – Améliorer l'accès des bureaux décentralisés au réseau de télécommunications, 20 – Oracle R12, et 21 – Autres actions dans le domaine des TI.

118. Les douze actions du PAI détaillées dans ce qui suit ont demandé chacune un montant de dépenses supérieur à 2 millions d'USD sur la période 2009-2012.

- i) Action 3.90 (*Amélioration de l'infrastructure de TCI et appui fonctionnel aux systèmes d'information pour les bureaux décentralisés*). À fin 2012, les dépenses cumulées s'élèvent à 8,34 millions d'USD; les fonds ont servi à améliorer la connexion au réseau de télécommunications des bureaux décentralisés, renforcer la prestation de services Internet, financer l'installation d'antennes paraboliques, tirer des câbles de fibre optique et acheter des équipements de télécommunications; ces dépenses comprennent également celles liées aux ressources humaines et à la formation.
- ii) Action 7.25 (*Améliorer les fonctionnalités liées à la planification des ressources entrepreneuriales d'Oracle pour répondre aux besoins du PAI*). À fin 2012, les dépenses cumulées s'élèvent à 5,67 millions d'USD; les fonds ont servi à soutenir la mise en œuvre du système mondial de gestion des ressources au Siège et dans les bureaux décentralisés⁵⁵.
- iii) Action 4.9 (ii) (*des groupes de travail spécialisés, notamment pour l'Examen détaillé et l'Équipe chargée du changement, composés de personnes provenant de toutes les unités et de tous les niveaux de l'Organisation*). À fin 2012, les dépenses cumulées s'élèvent à 5,35 millions d'USD. Environ 50 pour cent de ces fonds ont servi à payer les salaires des membres du personnel de l'Unité de gestion du programme d'exécution du PAI. Le reste des fonds a permis de financer l'assistance et les contrats consultatifs (Hay Group et Mannet, par exemple) venus appuyer les activités de gestion du programme.
- iv) Action 3.60 (*Instituer un ensemble de mesures pour renforcer la formation du personnel, notamment en matière de gestion*). À fin 2012, les dépenses cumulées s'élèvent à 4,52 millions d'USD; les fonds ont servi à financer les contrats de formation conclus avec des entreprises externes et des consultants dans le cadre du Programme de gestion et d'encadrement.
- v) Action 3.70 (*Instaurer un système objectif d'évaluation du personnel*). À fin 2012, les dépenses cumulées s'élèvent à 4,38 millions d'USD; les fonds ont servi à instaurer le Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS) à la FAO.
- vi) Action 7.26 (*Conception du système d'information sur la gestion*). À fin 2012, les dépenses cumulées s'élèvent à 4,06 millions d'USD; les fonds ont servi à soutenir le renforcement continu des capacités de veille économique et à acheter des licences logicielles supplémentaires.
- vii) Action 7.16 (*Définir un plan de gestion des dossiers courants, en privilégiant le passage à des moyens électroniques et la délocalisation des ressources*). À fin 2012, les dépenses cumulées s'élèvent à 3,87 millions d'USD; les fonds ont servi à moderniser les politiques et procédures de gestion des dossiers et des archives de la FAO et à automatiser cette gestion.
- viii) Action 3.61 (*Mettre en place un système de rotation du personnel entre les services du Siège et entre le Siège et les bureaux décentralisés fondé sur des incitations et assorti de critères clairs*). À fin 2012, le cumul des dépenses s'élèvent à 3,52 millions d'USD; celles-ci sont liées au coût des déménagements du personnel qu'entraîne le programme de mobilité géographique.
- ix) Action 3.62 (*Créer un système commun cohérent de recrutement et de formation de jeunes cadres, notamment issus de pays en développement*). À fin 2012, les dépenses cumulées s'élèvent à 3,49 millions d'USD; les fonds ont servi à financer le coût mensuel des jeunes cadres travaillant à la FAO.

⁵⁵ Le budget relatif au système mondial de gestion des ressources est en grande partie financé au moyen du Dispositif pour les dépenses d'équipement (voir FC 148/13).

- x) Action 7.27 (*Définir un nouveau rôle pour la fonction ressources humaines et examiner le cadre des compétences en matière de ressources humaines et le cadre des responsabilités*). À fin 2012, les dépenses cumulées s'élèvent à 3,30 millions d'USD; les fonds ont servi à renforcer la fonction des ressources humaines par le recrutement de ressources qualifiées supplémentaires.
- xi) Action 3.32 (*Mise en œuvre de la vision*). À fin 2012, les dépenses cumulées s'élèvent à 2,30 millions d'USD; les fonds ont été utilisés pour faire fonctionner les deux premières équipes chargées du changement de culture, mettre la dernière main à la Déclaration de la vision interne de la FAO et soutenir les activités lancées par les équipes locales chargées du changement.
- xii) Action 2.78 (*Budget d'évaluation*). À fin 2012, les dépenses cumulées s'élèvent à 2,17 millions d'USD; les fonds ont servi à financer le fonctionnement de la fonction d'évaluation. Les dépenses ont augmenté d'une année sur l'autre, parallèlement au renforcement du budget de l'évaluation, comme prévu dans le PAI.

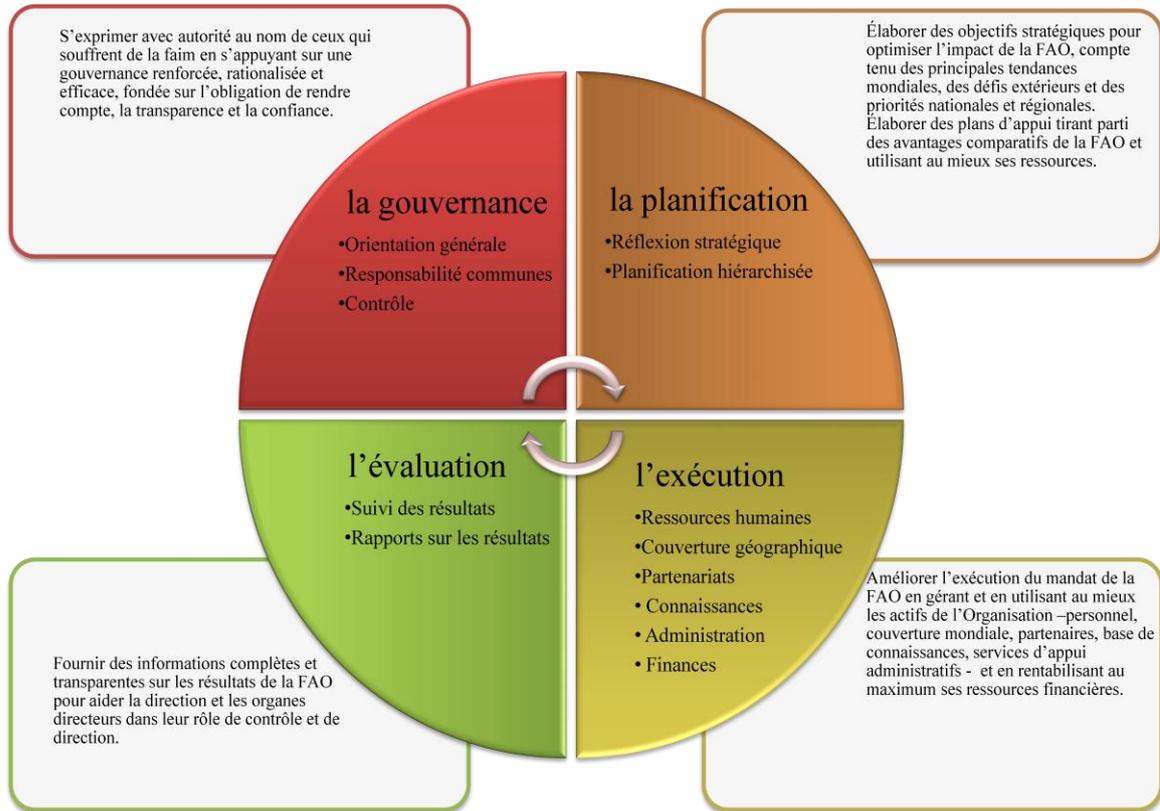
119. Pour connaître le détail du budget par projet du PAI et par action du PAI pour la période 2009-2013 ainsi que le détail des dépenses de la période 2009-2012, reportez-vous à l'Annexe IV.

II. Impact de la réforme

Cadre des avantages

120. Le Plan d'action immédiate était organisé en quatre sections: i) priorités et programmes de l'Organisation, ii) réforme de la gouvernance, iii) réforme des systèmes, programmation et budgétisation, changement de culture et restructuration organisationnelle, et iv) arrangements relatifs au suivi de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate.
121. Cette structure, qui était excellente pour un plan de réforme, n'était pas adaptée à la mise en application. Il fallait en effet assurer la gestion des actions du PAI en désignant, parmi les fonctionnaires de rang supérieur, un responsable pour chaque domaine fonctionnel.
122. La Direction de la FAO a donc subdivisé le PAI en 29 projets, représentant chacun un domaine fonctionnel dirigé par un membre de la haute direction, qui en était le responsable.
123. Toutefois, ni la structure initiale du PAI ni la subdivision en 29 projets ne conviennent pour analyser l'impact sur l'Organisation, en termes d'avantages issus de la réforme. Souvent, les retombées positives des actions du PAI se manifestent ailleurs que dans le domaine d'activités dont celles-ci relèvent. Par exemple, l'Action 3.42 du PAI (Élaboration et installation d'une version de terrain d'Oracle adaptée aux besoins des représentants de la FAO) fait partie, dans la structure du PAI, de la rubrique «Réforme des systèmes administratifs et de gestion». Cependant, les principaux avantages de cette action sont liés à la capacité de l'Organisation de déléguer aux bureaux de pays des pouvoirs qui leur permettent d'améliorer leurs capacités d'exécution sur le terrain et d'établissement de rapports pour les organes directeurs.
124. Il n'était donc pas approprié de regrouper les avantages dans la même structure que celle du PAI. Il fallait par conséquent établir un diagramme de flux permettant de décrire les tâches déployées dans toute l'Organisation et les avantages correspondant à chacune d'elles.
125. Cette structure est le cadre des avantages qui a été défini en 2012 (voir la figure 1) afin de décrire les flux de travail au sein de l'Organisation. Il est divisé en quatre quadrants gouvernance, planification, exécution et évaluation. Les quadrants sont subdivisés en groupes d'avantages, explicités par le texte inscrit dans chaque quadrant et les avantages du PAI sont mis en correspondance avec chacun de ces groupes.

Figure 1 – Cadre des avantages du PAI.



Planification

126. La planification occupe le premier quadrant et représente les processus et les procédures au moyen desquels la FAO détermine ses stratégies et ses domaines d'action prioritaires et les transpose dans des plans à court et moyen terme. Parmi les améliorations recherchées dans le PAI figurait la nécessité d'élaborer des stratégies et des plans qui répondent aux défis mondiaux et aux besoins régionaux et tiennent compte des priorités établies et des réalisations attendues. La planification comprend deux groupes d'avantages:

- i) La réflexion stratégique – élaboration des objectifs stratégiques de la FAO, fondés sur des besoins hiérarchisés et ventilés aux niveaux mondial, régional et national;
- ii) La planification en fonction des priorités – élaboration de plans couvrant les activités de la FAO qui contribuent de manière efficace, efficiente et quantifiable à la réalisation des objectifs stratégiques, dans la limite des ressources disponibles.

Exécution

127. L'exécution occupe le deuxième quadrant et représente les mécanismes par lesquels la FAO optimise l'utilisation de ses ressources pour améliorer l'exécution. Les améliorations recherchées dans ce domaine étaient de renforcer l'ensemble de la FAO en améliorant la gestion des ressources et des actifs de l'Organisation, pour assurer une meilleure exécution et optimiser l'impact des services qu'elle fournit. La planification comprend deux groupes d'avantages:

- i) les ressources humaines: amélioration de l'exécution grâce à l'excellence des services fournis par les fonctionnaires de la FAO. Il faut pour cela que les ressources humaines travaillent dans un environnement propice et possèdent les compétences et l'expérience nécessaires pour permettre à l'Organisation de s'acquitter plus efficacement de son mandat;

- ii)* la couverture géographique mondiale: exécution améliorée grâce à l'utilisation maximale du réseau mondial des bureaux décentralisés de la FAO;
- iii)* les partenariats: exécution améliorée grâce à l'utilisation maximale des partenariats avec d'autres organisations de l'ONU, notamment celles qui ont leur siège à Rome, le PAM et le FIDA, les coopératives et les associations de producteurs, les établissements de recherche et universitaires, les organisations de la société civile et le secteur privé;
- iv)* les connaissances: exécution améliorée par le renforcement des mécanismes par lesquels la FAO diffuse des connaissances auprès des bénéficiaires;
- v)* l'administration: exécution améliorée par l'intermédiaire des services d'appui administratifs, dont les prestations sont axées sur le client, rationalisées et offrent le meilleur rapport coût-efficacité;
- vi)* les finances: exécution améliorée grâce aux économies réalisées dans toutes les activités d'appui menées dans l'Organisation, ce qui permet d'affecter davantage de ressources à l'exécution des services.

Évaluation

128. L'évaluation occupe le troisième quadrant, qui s'intéresse au processus de suivi et de remontée des informations, par l'intermédiaire duquel les informations sur l'exécution sont fournies à la Direction, qui peut ainsi l'améliorer, et aux organes directeurs, qui peuvent ainsi mieux exercer leurs fonctions de contrôle. Les améliorations recherchées visaient la capacité de la Direction à suivre les résultats ainsi que la qualité, l'actualité et la transparence des informations fournies pour améliorer la gestion interne, et permettre l'exercice des fonctions de contrôle et d'orientation propres à la gouvernance. L'évaluation comprend deux groupes d'avantages:

- i)* le suivi des performances: élargissement de la couverture et diversification des outils utilisés pour la mesure, le suivi et l'évaluation des résultats, gouvernance plus efficace et rationalisée, et meilleure compréhension, de la part des membres du personnel, de leur contribution et de leurs responsabilités individuelles vis-à-vis de l'Organisation;
- ii)* les rapports sur les performances: prise de décision améliorée au sein des organes directeurs, sur la base d'informations plus pertinentes et fiables, fournies en temps opportun.

Gouvernance

129. La gouvernance occupe le quatrième et dernier quadrant, qui complète le cercle. Elle représente la gouvernance de la FAO par les Membres, qui évaluent les informations relatives aux performances, assurent un contrôle de l'exécutif et orientent le processus de planification. Les améliorations recherchées dans le PAI étaient de refonder la gouvernance de la FAO en renforçant la cohérence entre les organes directeurs, en dynamisant la volonté politique, en améliorant la confiance et la transparence, et en augmentant l'efficacité générale des organes directeurs. La gouvernance comprend deux groupes d'avantages:

- i)* une direction mondiale: plus grande cohérence des politiques, volonté politique et soutien des politiques accrus, et compétences techniques améliorées;
- ii)* le partage des responsabilités: amélioration de la confiance et du respect mutuel ainsi que de la transparence et de l'obligation de rendre compte, et meilleure communication sur des questions de gouvernance;
- iii)* le contrôle: améliorations de la structure des organes directeurs, programmes de travail pluriannuels, documents et rapports axés sur des mesures concrètes, et meilleur accès aux informations sur la gestion au moyen du site internet des représentants permanents et des pages internet des organes directeurs et des organes statutaires.

Classement des avantages par catégories

130. Les Membres avaient demandé un résumé des principaux avantages découlant de l'exécution du PAI, et il a été décidé de les présenter dans un cadre des avantages constitué de quatre quadrants. Les principales initiatives et l'impact attendu du Plan d'action immédiate sont examinés pour chaque quadrant, ainsi que les réalisations et les avantages connexes qui découlent de l'exécution du PAI. Il est également fait référence à l'Évaluation externe indépendante (EEI) de la FAO, qui a servi de base à l'élaboration du PAI.

131. Les Membres ont aussi demandé une présentation détaillée de tous les avantages découlant du PAI. Comme indiqué précédemment aux Membres, plus de 300 avantages ont été recensés et, pour répondre à cette demande, l'annexe web VIII présente une liste de tous les avantages du PAI classés par:

- i) impact: les avantages ont été affectés au secteur du cadre des avantages qui décrit les flux de travail dans l'Organisation afin que les avantages ayant un impact à chaque étape de ces flux puissent être présentés en détail;
- ii) type: chaque avantage du PAI a été classé par catégories selon qu'il définit mieux la finalité, renforce les structures d'appui à l'exécution et améliore directement l'exécution; et selon qu'il contribue à améliorer la fourniture de ressources, la fourniture de produits ou encore l'obtention de résultats positifs par l'Organisation.

Planification

132. La planification est le premier quadrant et comprend deux groupes d'avantages: la réflexion stratégique et la planification en fonction des priorités.

Réflexion stratégique

133. L'impact attendu de la réflexion stratégique est d'élaborer les objectifs stratégiques de la FAO, fondés sur des besoins hiérarchisés et ventilés aux niveaux mondial, régional et national;

134. L'équipe chargée de l'EEI a fait remarquer⁵⁶ que, concrètement, la FAO ne disposait pas d'un cadre stratégique et d'une base pour le Plan à moyen terme, et que la question «où va la FAO?» n'avait pas de réponse claire. Elle a recommandé⁵⁷ que la FAO élabore une stratégie clairement énoncée couvrant toute la gamme des produits de l'Organisation jusqu'en 2015 au minimum, qui soit comprise et ratifiée par tous les membres et univoque dans sa description des moyens nécessaires pour atteindre ses objectifs.

135. Le PAI a recommandé⁵⁸ à la FAO de prendre une décision concernant la vision et les objectifs mondiaux, de prendre une décision relative aux objectifs stratégiques, aux objectifs fonctionnels et aux fonctions essentielles, d'adopter le modèle de présentation des objectifs stratégiques et des résultats de l'Organisation et d'élaborer le Cadre stratégique, le PMT et le PTB en appliquant le nouveau modèle.

136. Concernant les réalisations qui ont fait suite à l'exécution du PAI, on note que le cadre stratégique de la FAO a été défini, ciblé et hiérarchisé en fonction des objectifs des Membres et qu'il fournit à ceux-ci la transparence nécessaire à l'obligation de rendre compte.

137. Plus précisément, en 2009, onze objectifs stratégiques pouvant contribuer à la réalisation des objectifs mondiaux ont été définis. En outre, deux objectifs fonctionnels qui assurent l'environnement porteur pour les travaux de la FAO ont été fixés, et les résultats de l'Organisation qui définissaient la résultante des activités menées par la FAO dans le cadre de chaque objectif stratégique et fonctionnel ont été établis.

⁵⁶ Par. 59 a).

⁵⁷ Recommandation 7.1.

⁵⁸ Recommandations 1.2, 1.3, 1.4 et 1.7.

138. Cependant, la définition des objectifs stratégiques est un processus d'apprentissage et un exercice biennal ne suffira pas pour mettre en place et rendre complètement opérationnels des changements de cette ampleur. La révision du Cadre stratégique en vigueur à la FAO fait partie du système de planification, de programmation et de budgétisation mis en place par la Conférence à sa trente-sixième session, en novembre 2009⁵⁹. En 2012, le Directeur général a lancé le processus de réflexion stratégique, qui est un mécanisme amélioré pour déterminer les objectifs stratégiques. Ont été élaborés dans ce cadre les onze grandes tendances mondiales qui devraient déterminer les conditions dans lesquelles le secteur agricole devrait se développer; sept grands défis découlant de ces tendances, ainsi que les principaux attributs, les fonctions essentielles et les avantages comparatifs de la FAO liés aux grands défis. Suite à cette réflexion, cinq objectifs stratégiques découlant des grands défis et de l'analyse des avantages comparatifs de la FAO ont été définis et proposés pour les futures activités de l'Organisation.

139. Le processus a été conduit d'une manière globale et inclusive avec la participation du personnel et de la direction au Siège et dans les bureaux décentralisés et après consultation d'un large éventail de partenaires. Un dialogue approfondi a été mené avec les Membres de la FAO à chaque étape du processus dans le cadre de réunions des organes directeurs, et les conférences régionales ont apporté leur contribution afin que les priorités régionales soient pleinement prises en compte.

140. Les principaux avantages de ces réalisations et de ces développements sont les suivants:

- i) la FAO dispose désormais d'un processus pour définir des objectifs stratégiques fondés sur les tendances et les enjeux mondiaux relevant de son mandat;
- ii) les objectifs stratégiques de la FAO coïncident pleinement avec les priorités nationales et régionales;
- iii) les objectifs stratégiques de la FAO prennent en compte les compétences techniques et les avantages comparatifs de la FAO;
- iv) la FAO compte un nombre restreint de priorités ciblées et d'objectifs et de fonctions clairement définies;
- v) la FAO peut orienter ses activités avec plus d'efficacité afin d'obtenir les résultats attendus par les Membres ainsi qu'un impact clair et mesurable de ses produits et services sur les organisations bénéficiaires.

141. L'impact du programme du PAI dans ce domaine d'activités, qui est soumis à un processus d'apprentissage et d'amélioration continue, est considérable si l'on prend comme élément de comparaison la situation qui régnait avant l'EEI.

Planification en fonction des priorités

142. L'impact prévu est de produire, en temps voulu et de manière efficiente, des plans qui font apparaître les contributions effectives et mesurables à la réalisation des objectifs stratégiques, dans la limite des ressources disponibles. La planification des plans biennaux du PTB exige une vision globale de toutes les sources de financement et la prise en compte globale des contributions mises en recouvrement et des contributions volontaires.

143. Selon l'EEI⁶⁰, la finalité du système budgétaire du Programme ordinaire est logique et son architecture de base est bien conçue, mais il n'a pas fonctionné comme prévu. L'équipe d'évaluation a considéré que les modalités d'application des procédures d'approbation du programme et du budget sont excessivement contraignantes et occasionnent un gaspillage de ressources, et que l'échelonnement des procédures et des décisions laisse également à désirer. La programmation est effectuée en détail sur la base de divers scénarios, mais la décision budgétaire prise ensuite lors de la Conférence n'a plus le moindre lien avec la programmation antérieure. Il est donc nécessaire d'effectuer à nouveau le travail de programmation. Qui plus est, même après

⁵⁹ Résolution 10/2009 de la Conférence.

⁶⁰ Par. 1095 et 1096.

cela, la moitié environ de l'ensemble des ressources du programme et budget (c'est-à-dire les contributions extrabudgétaires) ne sont pas prises en compte et font l'objet d'un traitement totalement distinct. De ce fait, le système reste essentiellement dysfonctionnel, et l'architecture mise en place pour déterminer la direction de l'Organisation et les moyens à mettre en œuvre pour parvenir à ses objectifs sont incomplets, contraignants, coûteux, déconnectés et mal gérés.

144. Le PAI a recommandé que la FAO décide d'appliquer un cadre axé sur les résultats, élabore et adopte le Cadre stratégique complet, le Plan à moyen terme et le Programme de travail et budget, établis conformément au nouveau modèle. Il a recommandé également l'élaboration d'un document révisé du programme et du budget, la suppression du Sommaire du Programme de travail et budget, un cycle révisé de préparation budgétaire et des changements aux calendriers des sessions des organes directeurs. Il a enfin recommandé de définir des domaines d'action prioritaires et de compléter les contributions à recouvrir par des ressources extrabudgétaires prévues dans le processus d'établissement du programme et du budget.

145. Sur le plan des réalisations, le cycle du Programme de travail et budget a été restructuré en 2010, et le calendrier des sessions des organes directeurs a été modifié pour coïncider avec le calendrier de prise de décision. La date de la Conférence est passée de décembre à juin pour qu'il soit possible de planifier à nouveau les programmes en fonction des niveaux budgétaires convenus, bien avant le nouvel exercice budgétaire, et le calendrier des sessions des conférences régionales a été modifié pour qu'elles puissent apporter leurs contributions en temps utile (mais certains problèmes ont été initialement rencontrés à cet égard).

146. Des événements ont été organisés avec les donateurs pour faire connaître les domaines d'action prioritaires et mobiliser des contributions volontaires pour le moyen terme (2010-2013). À cet égard, environ 538 millions d'USD ont été mobilisés pour soutenir les programmes de la FAO pendant les huit premiers mois de 2012, soit 28 pour cent de plus que pendant la même période en 2011⁶¹. Quant à elle, la base de partenaires fournisseurs de ressources de la FAO s'est élargie et les modalités de partenariat se diversifient. Une plus large part des ressources provient de pays à revenu intermédiaire, de fondations, du Fonds pour l'environnement mondial (FEM), ainsi que de programmes conjoints. L'outil de suivi de l'aide au développement agricole est désormais largement utilisé pour aider les équipes de pays de la FAO à déterminer leur stratégie de mobilisation de ressources à l'appui des cadres de programmation par pays.

147. Les principaux avantages découlant de ces mesures sont les suivants:

- i)* la FAO dispose désormais d'une politique cohérente de planification des ressources financières;
- ii)* le Programme de travail et budget de la FAO est plus transparent et mieux compris par les Membres et les donateurs;
- iii)* les plans de la FAO s'appuient sur une vision plus globale des sources de financement et comprennent les contributions mises en recouvrement et les contributions volontaires;
- iv)* le Programme de travail et budget de la FAO est plus complet, actualisé et efficient;
- v)* les mesures susmentionnées ont permis au PTB de cibler avec davantage d'efficacité les produits qui contribuent à la réalisation des résultantes prévues de la FAO.

Exécution

148. L'exécution occupe le deuxième quadrant. Les améliorations de l'exécution résultent d'une utilisation plus optimale et ciblée des actifs de l'Organisation, et ce quadrant est donc divisé en six domaines d'avantages qui représentent les six actifs de l'Organisation, à savoir les ressources humaines, la couverture mondiale, les partenariats, les connaissances, les services d'appui et les finances.

⁶¹ On admet cependant que d'autres facteurs externes pourraient jouer un rôle dans ce domaine.

Les ressources humaines

149. L'impact prévu est d'améliorer l'exécution grâce à l'excellence des services fournis par les fonctionnaires de la FAO. Il faut pour cela que les ressources humaines travaillent dans un environnement propice et possèdent les compétences et l'expérience nécessaires pour permettre à l'Organisation de s'acquitter plus efficacement de son mandat;

150. L'EEI était consacrée en grande partie à des questions liées à la gestion du personnel;

- i) l'équipe chargée de l'EEI a déclaré qu'un changement de culture de l'Organisation était une condition préalable pour que la réforme réussisse et recommandé l'élaboration d'un programme global de changement de culture;
- ii) concernant les connaissances et l'expérience nécessaires, elle a estimé⁶² que le processus de recrutement et de nomination utilisés à la FAO est lent, complexe et excessivement centralisé, et recommandé de déléguer davantage de pouvoirs dans le cadre de la procédure de sélection. L'équipe d'évaluation⁶³ a noté que jusqu'au milieu des années 90, l'enveloppe budgétaire accordée par la FAO à la formation et à la valorisation du personnel était bien moins importante que dans les autres organisations des Nations Unies et a recommandé d'accroître les ressources globales consacrées à la formation. Elle s'est également montrée favorable⁶⁴ aux propositions de la FAO concernant l'élaboration d'un nouveau système de gestion de résultats et a recommandé que celui-ci soit mis en œuvre le plus rapidement possible. Elle a enfin recommandé⁶⁵ à la FAO de recruter des fonctionnaires plus jeunes et d'accélérer la rotation du personnel technique.

151. Le PAI a aussi consacré une attention considérable aux questions liées aux ressources humaines:

- i) En ce qui concerne la nécessité d'assurer un environnement propice, il est convenu également qu'un changement de culture était fondamental pour que la réforme de la FAO réussisse. Il a recommandé qu'une équipe chargée du changement de culture soit créée et concrétise la vision interne de l'environnement propice. Il a également recommandé la création d'un poste de fonctionnaire chargé des questions d'éthique et d'un Comité de l'éthique.
- ii) Un large éventail de mesures ont été prises dans le cadre du PAI pour améliorer les connaissances et l'expérience du personnel, notamment:
 - délégation accrue des pouvoirs du Bureau du Directeur général pour les actions relatives aux ressources humaines;
 - augmentation des ressources allouées à la formation;
 - redéfinition des descriptions des fonctions fondées sur les compétences;
 - élaboration d'un système de recrutement de jeunes cadres;
 - mise en place d'un système de rotation du personnel axé sur les incitations;
 - mise en fonction d'un système objectif d'évaluation du personnel.

152. Deux mesures importantes ont contribué à l'établissement d'un environnement propice: la création d'une équipe chargée du changement de culture et l'élaboration d'une vision interne dans le cadre d'un processus ouvert auquel ont participé tous les fonctionnaires de l'Organisation. Cette vision (voir figure 2) incarne l'environnement propice dans lequel les fonctionnaires ont déclaré qu'ils souhaitaient travailler.

⁶² Par. 1243.

⁶³ Par. 1280.

⁶⁴ Par. 1279.

⁶⁵ Par. 1345.

Figure 2 – Vision interne de la FAO

Nous luttons pour un monde libéré de la faim et de la malnutrition, dans lequel l'alimentation et l'agriculture contribuent à améliorer le niveau de vie de tous, en particulier des plus pauvres, d'une façon durable sur les plans économique, social et environnemental.

Nous nous engageons à parvenir à des résultats et à une qualité de services pour nos membres.

Nous démontrons, ainsi que nos partenaires, les plus hautes qualités d'intégrité et de transparence, orientés par le respect des autres et du monde dans lequel nous vivons.

La FAO est une organisation qui valorise la diversité des idées et des personnes et encourage la mise en place d'un environnement de travail respectueux. Le travail d'équipe, la mise en commun des connaissances et l'apprentissage sont au cœur de nos méthodes de travail.

Toutes nos actions sont guidées par des normes d'éthique rigoureuses.

Conscients de la gravité et de l'importance de notre mandat, nous sommes fiers de travailler pour la FAO et pleinement déterminés à ce qu'elle accomplisse son mandat, qui est d'instaurer la sécurité alimentaire à l'échelle mondiale pour les générations présentes et futures.

Principes

Les fonctionnaires de la FAO partagent les valeurs essentielles suivantes: engagement, intégrité, respect.

153. Le changement de culture doit être ascendant et descendant. On compte actuellement 22 équipes chargées du changement au plan local, 11 dans des bureaux décentralisés et neuf au Siège. Les équipes locales chargées du changement de culture progressent dans l'élaboration d'un style de communication plus ouvert, la suppression des obstacles entre les unités internes, l'établissement de liens solides et informels entre les différentes catégories de fonctionnaires et la contribution à la création d'un environnement instaurant une confiance et une motivation plus grandes entre les collègues.

154. La vision interne est un objectif très large et difficile à réaliser. Il a d'ailleurs été précisé que l'action du PAI relative à la concrétisation de cette vision ne serait pas été achevée en 2012 et qu'aucune date ne serait fixée pour son achèvement. Il s'agit d'une activité permanente qui doit être menée d'une manière ouverte avec la participation de tous les fonctionnaires, de la direction et des associations du personnel.

155. Les infrastructures et les systèmes d'information favorisant l'échange des connaissances et le travail d'équipe ont été renforcés, et les mesures découlant de l'enquête conduite auprès du personnel en 2011 ont permis d'instaurer une communication plus ouverte entre le personnel et les directeurs. D'autres mesures sont à noter concernant la mise en place d'un environnement propice, comme la déstratification d'un grand nombre de postes de directeur, qui a permis de simplifier la hiérarchie de la FAO, la nomination d'un fonctionnaire chargé des questions d'éthique et la création d'un Comité de l'éthique. La nomination d'un médiateur est une tâche qui a été reportée et qui sera menée à bien en 2013.

156. De nombreuses mesures ont été prises pour renforcer les compétences et l'expérience du personnel, notamment la délégation accrue de pouvoirs dans le processus de recrutement, la mise en place d'un système de recrutement informatisé (i-Recrutement), l'allocation de ressources accrues pour la formation, le recrutement de jeunes cadres et le déploiement d'un système d'évaluation et de gestion de la performance (PEMS).

157. Un des avantages du système PEMS déployé actuellement est qu'après des décennies d'évaluations du personnel inefficaces et incomplètes, celles-ci ont désormais été étendues à tous les fonctionnaires quels que soient leur grade ou leur lieu d'affectation. Il fait également le lien entre le travail des fonctionnaires et les objectifs stratégiques de l'Organisation, ce qui n'avait jamais été fait auparavant. D'autres améliorations seront néanmoins nécessaires pour permettre à la FAO de s'adapter à l'environnement en mutation dans lequel elle opère. Il faudra en particulier:

- i)* renforcer les liens qui existent dans le système PEMS entre le comportement professionnel de chaque fonctionnaire et les résultats de l'unité et de l'Organisation, et s'ajuster au nouveau système de gestion matricielle;
- ii)* reconnaître l'interdisciplinarité des équipes de travail dans le système et la performance individuelle;
- iii)* établir un lien avec un système de reconnaissance, de récompense ou de sanctions, et tenir compte des informations sur le comportement professionnel des fonctionnaires dans les décisions administratives afin de reconnaître et de récompenser le mérite et de prendre des mesures en cas de performance insuffisante;
- iv)* établir un lien avec d'autres systèmes connexes comme le cadre de compétences, le cadre des responsabilités ainsi que le développement professionnel du personnel et l'apprentissage.

158. L'élaboration du cadre des compétences, qui servira de base à une politique structurée de perfectionnement du personnel, à l'affinement des descriptions des fonctions et à l'amélioration de l'évaluation de la performance, a été reportée. Il s'agit d'une des actions du PAI dans le domaine des ressources humaines qui n'ont pas été achevées en 2012. En outre, le nombre de fonctionnaires ayant changé de poste a doublé par rapport au nombre enregistré avant le PAI, ce qui est conforme aux prévisions, et un projet de politique de rotation du personnel a été achevé. Sa mise au point définitive, qui devrait avoir lieu au début de 2013, dépend de l'arrivée du nouveau directeur du Bureau des ressources humaines.

159. Globalement, des progrès importants ont été accomplis dans le domaine des ressources humaines, et des avantages concrets ont été obtenus, mais ces progrès ont été plus lents que prévu à cause des concertations intensives et nécessaires avec le personnel et les associations du personnel, qui ont été à la mesure des changements ayant un impact sur le personnel de la FAO.

160. Il reste des activités à intégrer dans ce domaine, mais un nombre important **d'avantages significatifs** ont été néanmoins concrétisés:

- i)* une meilleure compréhension de la part des fonctionnaires de leur contribution à la réalisation des objectifs de l'Organisation grâce au Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS) et à la vision interne;
- ii)* l'obligation individuelle de rendre compte des résultats ainsi que l'appréciation du comportement professionnel ont été renforcées par le PEMS;
- iii)* l'âge moyen des personnes recrutées, la parité hommes-femmes et la répartition géographique sont des critères qui ont tous été améliorés;
- iv)* le recrutement est plus rapide grâce à l'introduction du système de recrutement informatisé;
- v)* l'amélioration du partage des informations et des flux d'échange de connaissances entre les unités de l'Organisation grâce à l'automatisation de la gestion des dossiers courants;
- vi)* la simplification des structures hiérarchiques du fait de la déstratification des postes de directeur a permis d'accélérer les processus d'approbation et d'améliorer l'obligation de rendre compte individuelle;

- vii) le renforcement de la collaboration entre le Siège et les bureaux décentralisés découlant de la mise à niveau des installations de vidéoconférence;
- viii) l'amélioration du dialogue entre les fonctionnaires et les cadres dirigeants du Siège et des bureaux décentralisés, au moyen de réunions d'information informelles, de réunions matinales autour d'un café et du service «FAO in touch».

161. En outre, **certains avantages restent à concrétiser**, liés aux actions du PAI qui doivent encore être menées à bien en matière de ressources humaines:

- i) le renforcement des compétences acquises par le personnel, lorsque la politique de la rotation entre le Siège et les bureaux décentralisés sera mise en œuvre en 2013;
- ii) la réduction des délais de recrutement, et l'amélioration du processus de décision concernant la réaffectation et le recrutement, qui doit être fondé sur les aptitudes et les compétences requises pour chaque poste, telles qu'elles figurent dans les descriptions de poste, lorsque la mesure concernant le cadre de compétences sera menée à bien en 2013;
- iii) Les directeurs de la FAO devront rendre compte davantage des actions qu'ils mènent pour protéger l'Organisation des risques majeurs lorsque la mesure concernant la gestion des risques de l'organisation sera menée à bien à la fin de 2013.

La couverture géographique mondiale (*exécution améliorée grâce à l'utilisation maximale du réseau mondial des bureaux décentralisés de la FAO*)

162. L'équipe chargée de l'EEI⁶⁶ a indiqué que la FAO devait être fortement représentée en dehors de Rome et relevé que l'infrastructure actuelle de l'Organisation, caractérisée par une forte présence hors de Rome, laissait à désirer. Elle a recommandé⁶⁷ de rétablir un équilibre entre le Siège et le terrain, notamment par une refonte radicale de la structure institutionnelle, du modèle de fonctionnement et du processus de prise de décision de la FAO afin de la repositionner et de la doter de liens efficaces et efficaces avec les pays et les régions.

163. Le PAI a souligné à quel point il importait que la FAO soit très présente sur le terrain pour pouvoir fournir de manière flexible à ses membres tous les services dont ils avaient besoin au moment voulu, dans un cadre axé sur les résultats. Il a recommandé d'apporter des changements à la structure hiérarchique dans laquelle s'inscrivent les représentants de la FAO, de transférer davantage de pouvoirs du Siège aux bureaux décentralisés et, tout comme le reste de la FAO, de faire en sorte que les bureaux décentralisés et leur personnel fassent l'objet d'une évaluation des performances axée sur les résultats.

164. D'autres mesures ont été signalées au cours de la mise en œuvre du PAI, dans les domaines suivants:

- i) le rôle de premier plan joué par les bureaux régionaux dans la supervision des bureaux décentralisés et des programmes de la région a été consolidé, ce qui a permis de mieux définir et de mieux cibler les priorités régionales et de faciliter la participation aux processus de décision de l'Organisation. Ces changements, ainsi que le renforcement du rôle des conférences régionales, ont permis de mieux cibler les priorités nationales, sous-régionales, régionales et mondiales, et d'obtenir un meilleur équilibre et une meilleure synergie entre elles;
- ii) les sections du Manuel régissant les achats pour les situations d'urgence et les «Protocoles d'accord» ont été modifiés afin de donner davantage de pouvoirs aux bureaux de terrain en renforçant les délégations de pouvoirs. Un programme complet de formation a été mis en place dans les bureaux décentralisés afin de renforcer les capacités dans les bureaux de terrain et d'assurer la bonne mise en œuvre des nouvelles politiques;

⁶⁶ Par.1034-1036.

⁶⁷ Recommandation 6.19

- iii) la décentralisation de la gestion du PCT pour ce qui concerne les projets de développement exécutés au niveau sous-mondial a produit les résultats escomptés: réduction du temps d'approbation de six à quatre mois, meilleur alignement des projets du PCT sur les priorités nationales;
- iv) les concertations avec d'autres institutions de l'ONU, les parties prenantes au Siège et du personnel sélectionné dans les bureaux décentralisés concernant l'évaluation des performances des bureaux décentralisés sont terminées, mais l'achèvement de cette action a été reporté à 2013.

165. En outre, l'infrastructure de communication a fait l'objet d'importantes améliorations pour renforcer le rôle des bureaux régionaux dans la prise de décision. Le déploiement d'un système mondial unique de gestion des ressources dans les bureaux de pays permettra à ces derniers d'accéder à des informations financières et opérationnelles plus précises et pertinentes, fournies en temps voulu, qui amélioreront également la capacité de la FAO à obtenir des résultats sur le terrain.

166. Les **principaux avantages** de ces réalisations et de ces développements sont les suivants:

- i) les changements apportés à la structure hiérarchique permettent aux bureaux décentralisés de répondre plus efficacement et rapidement aux priorités régionales;
- ii) les retards dans les achats de biens et de services ont été diminués, ce qui a permis d'élaborer plus rapidement des réponses d'urgence au niveau des pays;
- iii) du fait de la délégation de pouvoirs accrus, les projets sont plus efficaces et efficaces, et mieux alignés sur les besoins des pays;
- iv) en raison d'une amélioration des installations de télécommunication, la FAO opère dans les localités géographiques d'une façon plus intégrée;

167. Les **avantages suivants sont prévus** mais n'ont pas pu être fournis:

- i) lorsque le déploiement d'un système mondial unique de gestion des ressources dans les bureaux décentralisés sera achevé, ces bureaux pourront suivre les opérations de manière plus efficace, faire une utilisation plus efficiente des ressources et s'appuyer sur des outils améliorés et des données précises, complètes et actualisées pour s'acquitter de la mission qui leur a été confiée;
- ii) lorsque le déploiement d'un système mondial de gestion des ressources dans les bureaux de pays sera achevé, ces bureaux auront accès à des informations financières et opérationnelles plus précises et pertinentes, fournies en temps voulu qui permettront d'améliorer la capacité de la FAO à obtenir des résultats sur le terrain;
- iii) lorsque la politique de rotation du personnel fondée sur des incitations sera mise en œuvre, la compétence du personnel et de la Direction de la FAO augmentera, les ressources humaines seront plus compétentes et expérimentées et connaîtront mieux les différents domaines de la FAO, et les possibilités de développement professionnel et de développement de carrière offertes seront plus importantes.

Partenariats (*exécution améliorée par l'intermédiaire d'une utilisation maximale des partenariats avec d'autres organisations de l'ONU, le secteur privé, des organisations de la société civile, des associations de producteurs et des coopératives*)

168. L'équipe chargée de l'EEI a consacré un chapitre complet aux partenariats et indiqué⁶⁸ que la FAO disposait d'un large éventail de partenariats mais que ceux-ci étaient inégaux et établis principalement avec quelques organismes homologues du système des Nations Unies. Elle a noté que les partenariats avec le secteur privé et que ceux qui étaient noués au niveau des pays étaient inconsistants et que la FAO n'avait ni de stratégie ni de plans spécifiques de partenariat, et que les fonctionnaires n'avaient quasiment aucune indication à suivre dans ce domaine.

⁶⁸ Par. 869-871.

169. Le PAI a recommandé l'élaboration de principes directeurs pour les partenariats, un inventaire des partenariats existants, des actions à court terme en faveur des partenariats et l'adoption de mesures visant à étendre les accords de partenariat aux organisations ayant leur siège à Rome.

170. En ce qui concerne les réalisations tangibles, la Stratégie et les principes directeurs de la FAO en matière de partenariats ont été approuvés et diffusés au début de 2011, et la Stratégie de relance de la collaboration avec les organisations du système des Nations Unies ainsi qu'un programme d'action ont été achevés à la fin de 2011. Des stratégies de partenariat et des principes directeurs ont aussi été élaborés et diffusés dans le cadre de la stratégie de partenariat renouvelée de la FAO avec les organisations non gouvernementales et les organisations de la société civile et de la stratégie de partenariat de la FAO avec le secteur privé et les organisations ayant leur siège à Rome, et des discussions sur ces deux stratégies se sont poursuivies en 2012.

171. La collaboration entre les trois institutions de l'ONU sises à Rome s'est renforcée et des progrès ont été accomplis, notamment:

- i) la création du module mondial d'action groupée en matière de sécurité alimentaire, codirigé par la FAO et le PAM, qui vise à améliorer les actions en faveur de la sécurité alimentaire dans les situations d'urgence humanitaire;
- ii) un engagement systématique, proactif et cohérent en faveur du Programme d'action des Nations Unies en faveur du développement au-delà de 2015 et du suivi des décisions prises à la Conférence Rio+20;
- iii) la FAO et le PAM, en étroite collaboration avec le FIDA, Bioversity International et le Représentant spécial du Secrétaire général des Nations Unies pour la sécurité alimentaire et la nutrition, animent conjointement la consultation thématique sur la faim, la sécurité alimentaire et la nutrition;
- iv) le recensement de points de coordination dans chaque institution, qui seront chargés de définir des priorités communes aux organisations ayant leur siège à Rome;
- v) la codirection d'une initiative – visant à désigner et à faire connaître les équipes de pays qui travaillent le mieux ensemble et renforcent ainsi l'esprit de collaboration entre les organisations ayant leur siège à Rome;
- vi) l'adoption de positions collectives sur un certain nombre de questions administratives et de services communs.

172. Dans le domaine de la collaboration administrative, les organisations ayant leur siège à Rome ont constitué une équipe chargée des achats communs qui, tout en réalisant des économies du fait du cumul du pouvoir d'achat des trois organisations, a permis de renforcer le partenariat entre ces institutions, de partager des idées et des stratégies innovantes et de créer des synergies entre ces organisations.

173. Le PAI prévoit aussi que la FAO lance de nouveaux partenariats ou renouvelle ceux qui existent, et apporte un appui pour améliorer la capacité de l'Organisation à travailler avec des acteurs non étatiques au niveau national. Des stratégies nationales ont été formulées afin de donner aux organisations de producteurs dans certains pays les moyens de devenir des fournisseurs de services équitables, ouverts à tous et efficaces. Un soutien a aussi été apporté à l'Alliance contre la faim et la malnutrition pour lui permettre d'accorder sur demande des dons d'importance moyenne aux alliances nationales contre la faim et la malnutrition qui semblent prometteuses dans les pays en développement et pour la création d'alliances régionales.

174. Quatre avantages principaux découlent de ces mesures:

- i) une culture favorable aux partenariats a pu être instaurée à la FAO pour deux raisons: les fonctionnaires ont montré un intérêt positif envers le travail en partenariat avec d'autres acteurs, et le partenariat a été considéré comme une fonction essentielle dans le Cadre stratégique révisé;

- ii) en s'appuyant sur les travaux commencés dans le cadre du Plan d'action immédiate et sur la dynamique créée par l'engagement résolu du Directeur général envers le travail en partenariat avec d'autres acteurs, l'Organisation poursuit son travail d'amélioration et de renforcement des partenariats, notamment:
- la coopération Sud-Sud;
 - le renforcement des partenariats avec les associations de producteurs et les coopératives;
 - l'élaboration d'une stratégie de partenariat avec les établissements universitaires;
 - la mise au point d'outils de perfectionnement des compétences afin que les fonctionnaires soient prêts à participer efficacement à des partenariats;
 - la désignation de points de contact chargés de coordonner les partenariats au Siège et dans les bureaux décentralisés.
- iii) Désormais, la FAO atteint plus efficacement les résultats escomptés grâce à ses partenariats avec les autres institutions de l'ONU sises à Rome (PAM et FIDA), les organisations de la société civile et le secteur privé, qui reposent sur les avantages comparatifs des partenaires et visent des objectifs spécifiques de la FAO qui sont partagés par les partenaires;
- iv) En outre, la meilleure collaboration entre les institutions dont le siège est à Rome a permis de réduire le coût administratif.

Connaissances (*exécution améliorée par le renforcement des mécanismes par lesquels la FAO diffuse des connaissances auprès des bénéficiaires*)

175. L'équipe chargée de l'EEI a indiqué⁶⁹ que la FAO devrait jouer un rôle au niveau des politiques pour s'efforcer d'équilibrer les intérêts entre la création de savoirs, qui relèvent souvent du domaine privé, et la mise à disposition des connaissances dans le domaine public, surtout pour les pays les moins avancés. L'équipe d'évaluation a ajouté que l'Organisation devrait également faciliter le partage des connaissances.

176. Elle a également recommandé⁷⁰ à la FAO de mettre à la disposition des PMA une plus grande quantité de publications imprimées en raison des problèmes persistants en matière d'accès à internet et d'informatisation; Elle a enfin recommandé d'approfondir la question des modalités de mise en œuvre de la politique linguistique et suggéré qu'un budget soit convenu pour chaque langue et que dans le cadre de cette enveloppe, un groupe d'utilisateurs de chaque langue décide de l'affectation des fonds pour la traduction. L'équipe d'évaluation a ensuite indiqué qu'il pouvait être opportun d'élaborer des sites distincts pour le chinois et l'arabe sur la base des pays/régions respectifs.

177. Le PAI a pris en compte ces recommandations et demandé que des améliorations soient apportées pour obtenir, si possible à moindre coût, des traductions de qualité, disponibles en temps utile.

178. Un certain nombre de mesures ont été prises, notamment le lancement d'une campagne spéciale pour accroître le nombre de bibliothèques depositaires de la FAO dans les pays les moins avancés afin qu'ils puissent accéder plus facilement aux publications techniques de l'Organisation.

179. En outre, un outil de planification des publications, qui facilitera notamment la détermination *ex ante* des besoins en matière de traduction de toutes les publications, a été élaboré et sera mis en œuvre à l'échelle de toute l'Organisation au cours du premier trimestre de 2013.

180. La possibilité a été étudiée de fournir des traductions automatiques de base en ligne, disponibles grâce à un service central pour les recherches et le contenu. Le rôle des thésaurus multilingues a été également examiné et des logiciels de traduction automatique sont en cours

⁶⁹ Par. 604.

⁷⁰ Par. 612.

d'intégration dans l'infrastructure d'archive des données techniques qui sera accessible aux éditeurs de données internet. La collaboration continue entre différentes unités de la FAO en matière de traduction automatique devrait permettre de développer encore les travaux menés avec les fonds du PAI.

181. Un nouveau modèle opérationnel visant à améliorer les services linguistiques a été élaboré et approuvé par le Conseil en 2010.

182. Du fait de ces mesures, la contribution des documents techniques de la FAO aux résultats attendus de l'Organisation sera plus importante, et l'outil de planification des publications, qui sera installé au premier trimestre 2013 et qui facilitera notamment la détermination *ex ante* des besoins en matière de traduction de toutes les publications, devrait améliorer le rapport qualité-prix de l'ensemble des publications.

Administration (*Exécution améliorée par l'intermédiaire des services d'appui, dont les prestations sont axées sur le client, rationalisées et offrent le meilleur rapport coût-efficacité*).

183. L'équipe chargée de l'EEI a reconnu⁷¹ que la gestion des ressources financières et humaines et l'administration générale de la FAO réussissent très bien à assurer l'application des systèmes, règles, règlements et procédures approuvés, notant cependant que cela entraînait une bureaucratie particulièrement lourde et coûteuse et que les services financiers et administratifs de la FAO sont chers, particulièrement en termes de coûts indirects «cachés» à la charge des utilisateurs. Elle a recommandé d'entreprendre⁷² un examen détaillé de tous les aspects de la gestion et de l'administration des ressources humaines et financières de l'Organisation.

184. Le PAI a recommandé à la FAO de déléguer davantage de pouvoirs en matière de décisions relatives aux ressources humaines et aux achats, de décentraliser la responsabilité des achats pour les interventions d'urgence et de rationaliser la procédure de gestion des voyages. Il a également recommandé l'élaboration d'une version du système administratif de l'Organisation, qui serait utilisée dans les bureaux de pays. À l'instar de l'EEI, il est convenu qu'il était nécessaire de procéder à un examen de l'administration et spécifié qu'un examen détaillé soit réalisé par une société de consultants externes⁷³.

185. L'équipe chargée de l'Examen détaillé a indiqué⁷⁴ que la FAO souffrait d'un manque manifeste d'efficacité et d'orientation dans les services administratifs et de soutien. Elle a noté que la lenteur des processus décisionnels entraînait des retards dans la mobilisation des ressources et pesait sur les activités du Siège comme sur les opérations régionales et les activités de terrain. Elle a noté également qu'une demande s'était exprimée en faveur d'une plus grande transparence et redevabilité au niveau de la gestion des processus, à travers la mise en œuvre d'indicateurs clés de performance, de contrats de service et de mécanismes de contrôle à l'appui d'une gestion axée sur les résultats. L'équipe a formulé des recommandations concernant un nouveau modèle de planification et d'établissement de budget, et la nécessité d'apporter des améliorations dans les domaines suivants: finances, gestion des ressources humaines, achats, technologies de l'information, gestion des dossiers, traduction et impression.

186. Les réalisations et les avantages liés à l'amélioration des processus administratifs figurent dans une autre partie du présent rapport car leur impact est ressenti dans d'autres domaines de l'exécution, notamment sous la forme d'économies et d'un renforcement des capacités de planification et d'évaluation.

187. Seuls les réalisations et les avantages qui ont un impact spécifique sur les services administratifs seront présentés dans cette section. Ceux qui concernent d'autres domaines de l'Organisation ne seront pas évoqués.

⁷¹ Par.1221.

⁷² Recommandation 8.1.

⁷³ C'est la société de conseil Ernst et Young qui a finalement été retenue.

⁷⁴ Examen détaillé, paragraphe 4.

188. La mise au point du système mondial de gestion des ressources est la réalisation la plus importante à noter dans le domaine administratif. Ce système présente cinq avantages principaux:

- i)* il fournit une plateforme technologique qui donne les moyens à la FAO de se conformer aux normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS);
- ii)* il met à niveau le système administratif de l'Organisation, ce qui a permis de rationaliser les procédures (par exemple, l'approbation des travaux au moyen d'un système électronique, au lieu du support papier);
- iii)* il permet à l'Organisation de supprimer le système de comptabilité utilisé séparément par les bureaux de pays;
- iv)* il fournit une plateforme technologique à la FAO pour améliorer ses processus de gestion des voyages; et
- v)* il permet à la FAO d'installer la dernière version de son système Oracle avec le plein soutien du fournisseur de ce logiciel.

189. Des mesures ont été également prises pour mettre au point des accords sur le niveau de service, qui définissent les niveaux de prestations attendus des services administratifs, et pour ajuster la section sur les achats du Manuel de la FAO aux besoins des départements techniques et des bureaux décentralisés.

190. Les avantages découlant de ces mesures sont les suivants:

- i)* un système administratif unique est déployé au niveau de l'Organisation; il fournit des informations opérationnelles et financières précises et cohérentes, grâce à la mise en service du système mondial de gestion des ressources dans tous les lieux d'affectation et la mise à niveau des infrastructures de télécommunications;
- ii)* les services administratifs sont plus étroitement alignés sur les besoins de l'Organisation.

191. D'autres avantages devraient se concrétiser lorsque certaines recommandations du PAI qui n'ont pas encore été pleinement mises en œuvre seront menées à bien.

192. Le Manuel de la FAO constitue l'un des principaux mécanismes qui facilite la compréhension des règles et des procédures administratives. La Direction a indiqué aux Membres⁷⁵ que, comme de nombreuses dispositions du Manuel sont de nature interinstitutionnelle et concernent des questions complexes, toute initiative visant à les «réécrire» et à les simplifier doit être envisagée avec la plus grande prudence. Toutefois, tout en tenant compte des préoccupations d'ordre juridique exprimées par le Secrétariat, les Membres ont demandé que le remaniement approfondi du Manuel soit mis en œuvre et qu'à cet effet d'autres pratiques soient envisagées, telles que l'usage suivi par le Gouvernement mexicain, qui vise à assurer une gestion plus efficace des services publics.

193. Cette action figure dans le programme du PAI pour 2013. Elle devrait déboucher sur les **avantages futurs** suivants lorsqu'elle sera achevée:

- i)* poursuite de la rationalisation des processus administratifs
- ii)* meilleure compréhension, de la part des fonctionnaires, des processus et des règlements administratifs qui encadrent leur comportement.

⁷⁵ CL 145/10 paragraphe 18.

Finances (*exécution améliorée grâce aux économies réalisées dans toutes les activités d'appui menées dans l'Organisation et qui permettront d'allouer des ressources supplémentaires à la fourniture de services*)

194. L'équipe chargée de l'examen détaillé de l'administration a indiqué que la rationalisation des procédures administratives dégagerait des économies importantes pour l'Organisation. Au total, les économies réalisées au titre du PAI au niveau du programme ordinaire pendant la période 2009-2013 s'élèvent à 15,88 millions d'USD, dont 0,02 million d'USD ont été réalisées en 2009, 5,31 millions d'USD en 2010-2011 et 10,55 millions d'USD en 2012-2013⁷⁶. Il s'agit d'économies récurrentes et des informations plus détaillées sur toutes les économies réalisées au titre du PAI au niveau du programme ordinaire figurent à l'Annexe V.

- i) Les domaines où le PAI produit d'importantes économies sont notamment les suivants:
- ii) Achats et contrats – économies de 4,6 millions d' USD, résultant principalement de la réduction des coûts du Siège grâce aux achats groupés et à la passation conjointe de contrats avec les autres institutions ayant leur siège à Rome;
- iii) Dossiers courants – économies de 3,5 millions d' USD résultant principalement d'une automatisation accrue et de la suppression de postes qui en découle;
- iv) Voyages – économies de 2,3 millions d' USD du fait principalement d'une meilleure administration des voyages et de la diminution des frais de voyage et d'hôtel selon une démarche élaborée avec les autres institutions ayant leur siège à Rome.

195. Outre les économies réalisées au titre du PAI au niveau du programme ordinaire, des gains d'efficacité, qui n'étaient pas présentés comme des économies, ont été produits dans deux autres domaines.

- i) Déstratification de la structure du Siège – des gains d'efficacité importants ont pu être réalisés et, au total 40 postes de directeur ont été abolis au Siège. Les gains d'efficacité résultant de cette déstratification s'élèvent à 37,9 millions d'USD pour la période 2009-2013. Ils sont décrits comme des gains d'efficacité plutôt que comme des économies parce que, avec le plein accord des Membres, ils ont été reprogrammés dans le travail technique de l'Organisation;
- ii) Décentralisation du Programme de coopération technique. Les gains d'efficacité résultant de la décentralisation du PCT s'élèvent à 0,9 millions d'USD et résultent de la redistribution des postes du Siège entre les régions et le Siège. Ils sont décrits comme des gains d'efficacité plutôt que comme des économies parce que ces «économies» ont été réintégrées dans les projets techniques du PCT;

196. Les principaux avantages financiers sont donc des économies de 15,88 millions d'USD dans le programme ordinaire et des gains d'efficacité de 38,8 millions d'USD associés aux actions menées là où les gains ont été réintégrés dans les programmes.

197. En outre, un grand nombre d'économies qui bénéficient au programme ordinaire (réduction du coût des achats, réduction du coût des voyages, etc.) bénéficient aussi aux projets financés par des ressources extrabudgétaires. L'impact des économies réalisées au niveau du programme ordinaire sur les projets financés par des ressources extrabudgétaires a été évalué par Ernst et Young et la FAO dans le cadre de l'examen détaillé des procédures administratives, et les économies se répartissent approximativement comme suit: 63 pour cent sur les ressources du Programme ordinaire et 37 pour cent sur les ressources extrabudgétaires. Ces économies liées aux ressources extrabudgétaires et réalisées en vue de «faire davantage avec moins de moyens» avaient été calculées de manière approximative et ne pouvaient pas être mesurées. Elles n'ont donc pas été prises en compte.

⁷⁶ Tableau 5, paragraphe 257 du document C2013/3 (Plan à moyen terme 2014-2017 et Programme de travail et budget 2014-2015).

Évaluation

198. L'évaluation occupe le troisième quadrant et comprend deux groupes d'avantages: le suivi des performances et les rapports sur les performances.

199. L'équipe chargée de l'EEI a observé⁷⁷ que le pourcentage du budget total de la FAO alloué à la vérification des comptes, à l'évaluation et au contrôle était considérablement plus élevé que celui d'autres institutions du système des Nations Unies. Elle a noté⁷⁸ toutefois que le système de suivi et d'évaluation souffrait de graves faiblesses et ne fonctionnait pas comme un ensemble cohérent. Elle a recommandé que la stratégie de la FAO⁷⁹ fixe les objectifs de performance et de réalisation pour lesquels l'Organisation sera tenue responsable, et qu'un système d'évaluation des résultats soit rapidement mis en œuvre car il s'agit d'un élément capital pour le succès de la gestion axée sur les résultats⁸⁰.

Suivi des performances (accroître la couverture et la disponibilité des outils pour mesurer, suivre et évaluer les performances, évaluer les risques, mettre en œuvre une gouvernance interne simplifiée et plus efficace, et faire en sorte que les fonctionnaires comprennent mieux leurs contributions individuelles et leur obligation de rendre des comptes à l'Organisation)

200. Le PAI a recommandé à la FAO de créer un cadre lui permettant de suivre les résultats qu'elle obtient et de les comparer aux objectifs stratégiques de l'Organisation, et de mettre en place un nouveau système de contrôle de gestion fondé sur les résultats et d'établissement de rapports sur l'exécution des activités. Il a recommandé également de réaliser une étude complète sur la gestion des risques dans l'Organisation afin de suivre les risques associés à la réalisation des résultats souhaités et d'établir des rapports à ce sujet. L'équipe chargée de l'Examen détaillé a considéré qu'il serait utile d'examiner les rôles des comités internes et de réduire leur nombre pour améliorer la gouvernance interne. Le PAI a également recommandé d'instaurer un système objectif d'évaluation du personnel liant la performance à des objectifs organisationnels.

201. Parmi les principales réalisations dans ce domaine, citons l'extension de la base de données centrale et du système intégré de gestion de la FAO, extension qui a permis d'améliorer la qualité des données opérationnelles de l'Organisation, ainsi que l'accès à ces données, grâce à l'affichage en ligne de nombreux rapports (alors qu'auparavant leur établissement était bureaucratisé et sujet à erreurs). Par ailleurs, les rapports des responsables de budget au niveau des pays ont été diffusés auprès des bureaux décentralisés, ce qui a favorisé l'amélioration du suivi budgétaire pour les activités financées au titre du programme ordinaire et des ressources extrabudgétaires. Les informations financières et de gestion, ainsi que leur suivi, seront améliorés lorsque la composante IPSAS du projet SMGR sera terminée.

202. S'agissant du suivi et de l'établissement de rapports concernant la mise en œuvre du PTB, le suivi régulier du plan de travail a été effectué pendant l'exercice biennal par tous les directeurs d'unités pour recenser les risques et améliorer l'exécution du programme, et l'examen à mi-parcours a fourni une évaluation qualitative par directeur et chef d'équipe stratégique des progrès accomplis dans la réalisation des résultats d'activités et organisationnels. L'évaluation à la fin de l'exercice 2010-2011 a été lancée à la fin de l'année. Elle permettra de fournir une analyse complète des réalisations par rapport aux résultats d'activité et de l'Organisation, et de recenser les possibilités d'améliorer le fonctionnement de l'Organisation

203. Concernant la gestion des risques de l'Organisation (ERM), une version définitive du projet de politique ERM et des processus d'évaluation des risques ont été définis et documentés et sont pilotés. Dans le domaine de la gouvernance interne, le fonctionnement et la composition de tous les comités internes ont été évalués dans l'optique d'améliorer leur efficacité et de vérifier que leur composition et leurs méthodes de travail étaient bien conformes à la nouvelle structure organisationnelle.

⁷⁷ Par. 1154.

⁷⁸ Par. 1194.

⁷⁹ Recommandation 7.1.

⁸⁰ Recommandation 8.6.

204. Le déploiement complet du système d'évaluation et de gestion de la performance (PEMS) en 2012 permet désormais de lier les résultats obtenus par les membres du personnel aux objectifs de l'Organisation.

205. Les **principaux avantages** découlant de ces réalisations sont les suivants:

- i) l'accès accru aux informations opérationnelles et financières facilite les opérations et la prise de décisions sur le terrain;
- ii) la présentation des informations sur le suivi a été améliorée grâce à l'utilisation de rapports et de tableaux de bord;
- iii) l'amélioration de l'efficacité organisationnelle découle d'un meilleur suivi des résultats fondé sur le cadre axé sur les résultats;
- iv) l'amélioration de la gouvernance interne de la FAO facilite le suivi et l'évaluation des performances;
- v) les membres du personnel comprennent mieux quelle est leur contribution individuelle et en quoi ils sont comptables des résultats.

206. Toutefois, il est ressorti d'un examen interne du Système de gestion axée sur les résultats, réalisé à la fin de 2011, que même si des avantages ont été concrétisés⁸¹, un renforcement du cadre de résultats de la FAO était nécessaire afin que les résultats de l'Organisation et leurs indicateurs soient mesurables, et que les résultats d'activité soient fondés sur des résultantes et non des produits. Ce renforcement est en cours et constitue un élément important du travail actuellement effectué pour mettre en œuvre le changement transformationnel,

207. En outre, deux actions importantes du PAI, qui contribuent à l'amélioration de l'efficacité du suivi des performances, de la conformité aux normes IPSAS et de la gestion des risques de l'Organisation n'étaient pas encore achevées à la fin de 2012.

208. Il s'ensuit qu'un certain nombre **d'avantages qui avaient été prévus** dans ces domaines doivent encore être concrétisés, notamment:

- i) un suivi des résultats de l'Organisation plus efficace fondé sur des révisions du système de gestion axée sur les résultats et, en particulier, des résultats qui sont des résultantes et non des produits, et des résultats de l'Organisation dont l'impact est mesurable;
- ii) des informations financières aux normes IPSAS, plus crédibles et pertinentes, fournies en temps opportun, qui facilitent le suivi, la prise de décision, la planification dans le domaine financier, et améliorent le contrôle et la gestion des actifs de l'Organisation;
- iii) une meilleure efficacité du suivi des performances de l'Organisation lorsque l'intégration totale des procédures d'évaluation des risques aura été achevée.

Rapport sur les performances (*prise de décision améliorée au sein des organes directeurs, sur la base d'informations plus pertinentes et fiables, fournies en temps opportun*)

209. Le PAI a recommandé, dans le nouveau cadre axé sur les résultats, d'instaurer un nouveau système de contrôle de gestion fondé sur les résultats et d'établissement de rapports sur l'exécution des activités. Il a également recommandé de créer un bureau distinct et indépendant sur le plan opérationnel, chargé de l'évaluation et doté de ressources supplémentaires, et d'élargir la fonction de vérification à tous les principaux domaines à risque.

210. Des améliorations ont également été apportées à la structure du Rapport sur l'exécution du programme, et l'édition 2010-2011 du Rapport a été la première à adopter le nouveau système de présentation, de suivi et de planification axé sur les résultats. Il rendait compte des progrès

⁸¹ en particulier en ce concerne le nombre et la définition des produits de l'Organisation, la communication entre le Siège et le terrain et la sensibilisation du personnel des bureaux décentralisés.

accomplis dans la réalisation des 54 résultats de l'Organisation du PTB 2010-2011, mesurés par des indicateurs et cibles. La publication a été avancée de cinq mois pour que les informations soient utilisables plus promptement par la Direction et les organes directeurs; les défis ont été présentés plus clairement et, pour améliorer la lisibilité, des études de cas et des encadrés contenant des résumés ont été introduits. Le processus de collecte de données a été expliqué, en incluant des observations sur la qualité des données; des données détaillées ont été fournies sur les résultats obtenus par rapport aux objectifs, accompagnées d'informations sur les coûts.

211. La fonction d'évaluation a été confiée à une structure dotée d'une autonomie opérationnelle et d'un budget qui a été porté à 0,7 pour cent du budget ordinaire avant d'être relevé pour atteindre le taux de 0,8 pour cent fixé dans le PTB 2014-2015.

212. Le mandat du Bureau de l'Inspecteur général a par ailleurs été étendu à l'ensemble des grands domaines de risque, sur la base d'un processus élargi de planification des risques. Un expert externe a examiné la planification et la mise en œuvre de la vérification fondée sur les risques réalisées par le Bureau, concluant que celui-ci se conformait de façon générale aux normes professionnelles internationales.

213. Les **principaux avantages** découlant de ces réalisations sont les suivants:

- i)* en sachant mieux démontrer et communiquer ses résultats, la FAO améliore la gestion, aide ses Membres à prendre des décisions en connaissance de cause, gagne leur confiance ainsi que celle des donateurs, et les convainc que l'Organisation utilise les ressources de manière optimale;
- ii)* la crédibilité, la couverture et l'indépendance du Bureau de l'évaluation et de la fonction d'évaluation de la FAO sont ainsi renforcées; et
- iii)* les rapports sur la performance institutionnelle sont étayés par les vérifications complètes fondées sur les risques, qui sont effectuées dans les principaux domaines opérationnels.

214. En décembre 2012, le Conseil, tout en se félicitant du Rapport 2010-2011 sur l'exécution du programme, a demandé que les suivants soient recentrés et plus concis et a recommandé que de nouvelles améliorations y soient apportées. Par ailleurs, la composante IPSAS du projet SMGR n'était pas terminée à la fin de 2012.

215. Les **bénéfices associés** à ces domaines restent à concrétiser:

- i)* la FAO sait mieux démontrer et communiquer ses résultats par rapport aux objectifs préalablement fixés, en analysant les facteurs qui contribuent aux bons résultats, en évaluant les questions transversales, en portant son attention sur les principales conclusions et sur les résultats mis en regard des indicateurs, et en énonçant clairement les priorités fixées en début d'exercice et les résultats obtenus au regard des indicateurs liés aux résultantes;
- ii)* La FAO produit des rapports financiers conformes aux normes internationalement convenues (IPSAS), qui lui permettent de mieux répondre aux attentes des Membres et de gagner la confiance des donateurs (lorsque la composante IPSAS du système SMGR sera terminée).

Gouvernance

216. La gouvernance occupe le quatrième quadrant et comprend trois domaines d'avantages: direction mondiale, responsabilités partagées et contrôle. L'équipe chargée de l'EEI a conclu⁸² que la FAO souffrait d'un grave problème de gouvernance et que son système de direction n'était pas bien équipé pour remplir ses fonctions. Elle a recommandé des mesures pour restaurer la confiance, définir les rôles de la gouvernance et de la Direction, renforcer l'efficacité de l'action de la FAO dans le domaine de la cohérence des politiques et des traités et accords conclus à l'échelle internationale.

217. Le PAI a consacré une section entière à la réforme de la gouvernance et presque un tiers⁸³ de ses actions sont liées à ce sujet. Ses recommandations étaient liées à tous les aspects de la gouvernance de la FAO, notamment les priorités dans ce domaine, la Conférence, le Conseil, le Comité du Programme, le Comité financier, le Comité des questions constitutionnelles et juridiques, les conférences régionales, les comités techniques, les réunions ministérielles, les organes statutaires, les conventions, le Président indépendant du Conseil, ainsi que des mesures visant à améliorer l'efficacité de la gouvernance de l'Organisation.

218. Les avantages découlant des réformes de la gouvernance sont un domaine qui appelle davantage une évaluation par les Membres qu'un rapport de la Direction. De plus, l'Action 2.74 indique que la Conférence évaluera l'introduction des réformes concernant la gouvernance, notamment le rôle et le fonctionnement des conférences régionales, avec un examen indépendant à l'appui de ce processus. Cette action fait partie de celles qui n'ont pas été achevées à la fin de 2012 – car sa date d'achèvement a été reportée à 2015. Un financement a été inscrit au budget du PAI en 2013 pour appuyer cette action. En 2013 également, la Direction coopérera avec les Membres, par l'intermédiaire des bureaux du Président indépendant du Conseil, pour arrêter les modalités de cet examen.

219. Cependant, comme pour les autres volets du cadre des avantages, la Direction formule des observations sur les réalisations au titre de la réforme de la gouvernance, ainsi que sur les avantages qui en découlent.

Direction mondiale

220. L'objectif de la direction mondiale est de parvenir à une plus grande cohérence des politiques, de renforcer la volonté et le soutien politiques et d'améliorer les compétences techniques.

221. Les progrès réalisés dans ce domaine sont notamment la clarification des rôles des divers organes directeurs de la FAO et les modifications des ordres du jour de la Conférence, des comités techniques et des conférences régionales, modifications qui doivent permettre à ces organes d'examiner systématiquement la situation mondiale afin de pouvoir formuler des orientations dans les domaines nécessitant une intervention de la FAO.

222. Dorénavant, les conférences régionales rendent compte au Conseil⁸⁴ sur les questions relatives au programme et au budget, et à la Conférence sur les questions de politiques et de réglementation, et les priorités régionales figurent dans les objectifs stratégiques de la FAO. Ces mesures ont permis d'améliorer les contributions régionales au PMT/PTB et de solliciter des avis régionaux sur les principales questions de politique. Par exemple, en 2010-2011, les conférences régionales ont examiné la structure et le fonctionnement des bureaux décentralisés, ainsi que les domaines d'action prioritaires, qui pourraient s'appliquer aux régions au cours du prochain exercice biennal.

⁸² Par. 668.

⁸³ Soixante-seize actions du PAI sur 238.

⁸⁴ Par la voie du Comité du Programme et du Comité financier.

223. Le rôle des comités techniques a été renforcé afin qu'ils puissent apporter plus facilement leur contribution aux politiques et priorités de la FAO, et les questions de politique et de réglementation ont été examinées au Comité des produits, au Comité des forêts, au Comité des pêches et au Comité de l'agriculture.

224. Les **avantages** découlant de ces réalisations sont les suivants:

- i)* on constate une plus grande cohérence des politiques en ce qui concerne la situation mondiale en matière d'alimentation et d'agriculture, les organes directeurs de la FAO se concentrant davantage sur des sujets ayant une incidence directe sur la gouvernance mondiale en matière d'alimentation et d'agriculture, et les priorités en matière de politiques que les organes directeurs de la FAO ont définies pour l'Organisation sont plus pertinentes au niveau mondial;
- ii)* la FAO peut planifier ses priorités et définir plus clairement ses objectifs parce que le Comité du Programme et le Comité financier soumettent désormais des recommandations mieux formulées et accordent une attention plus soutenue aux politiques, stratégies et priorités dans les orientations qu'ils donnent au Conseil, ce qui débouche sur des résultantes et des priorités plus précises.
- iii)* les conférences régionales et les comités techniques montrent davantage d'efficacité lorsqu'ils fixent des objectifs et qu'ils aident la FAO à obtenir les résultats attendus.

Responsabilité partagée

225. L'impact prévu de la «responsabilité partagée» est de renforcer la confiance et le respect mutuel et d'améliorer la transparence et l'obligation de rendre compte, entre les membres d'une part et entre les membres et la Direction d'autre part.

226. Parmi les progrès accomplis dans ce domaine, citons l'ouverture en 2010 des réunions du Comité financier, du Comité du Programme et du Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ) à des observateurs silencieux; le rôle actif de facilitation joué par le Président indépendant du Conseil, qui a participé aux sessions du Comité du Programme, du Comité financier, du Comité des produits, du Comité de l'agriculture, du Comité des pêches, du Comité des forêts et des conférences régionales, et facilité des consultations intersessions officielles entre les Membres; et la publication d'informations plus nombreuses sur la gestion sur le site internet des représentants de la FAO.

227. Des réunions informelles trimestrielles organisées par la Direction pour les Membres ont permis à ces deux parties prenantes d'examiner des questions importantes et d'en débattre librement.

228. Les **avantages** découlant de ces mesures sont les suivants:

- i)* amélioration de la qualité du dialogue entre les Membres et entre les Membres et la Direction, avec plus de confiance, d'unité d'intention et de continuité;
- ii)* transparence plus grande du système de gouvernance de la FAO.

Contrôle

229. L'impact prévu du contrôle est d'apporter des améliorations à la structure et aux délibérations des organes directeurs.

230. Des progrès ont été accomplis dans ce domaine, notamment la clarification des fonctions des divers organes directeurs, la modification du calendrier des réunions de ces organes de façon à appuyer plus efficacement la planification des travaux (par exemple, la Conférence se réunira en juin la deuxième année de chaque exercice biennal, et non en novembre), l'élaboration de programmes de travail pluriannuels pour les principaux organes directeurs, et les améliorations apportées aux rapports du Comité financier, du Comité du programme, du Conseil et de la Conférence de manière à ce que les conclusions et décisions soient plus claires.

231. Ces mesures ont produit un certain nombre d'**avantages**, notamment les suivants:
- i)* les priorités de la FAO en matière de politiques sont mieux prises en compte au niveau mondial parce que la Conférence accorde davantage d'attention aux questions de politique à l'échelle mondiale.
 - ii)* une amélioration de l'efficacité et de l'efficience du cycle du programme grâce à un calendrier plus pertinent des réunions des organes directeurs.
 - iii)* ces derniers sont ainsi en mesure de définir plus efficacement les politiques générales de l'Organisation et de contrôler la réalisation des résultantes prévues en précisant leurs champs d'action et leurs responsabilités, et en améliorant la planification de leurs programmes.

III. Après la réforme

Introduction

232. Le but de la présente section est de faire rapport aux Membres sur l'intégration des dispositions, en accordant une attention particulière aux actions du PAI considérées comme «ouvertes» ou «mises en attente» au 31 décembre 2012, et aux domaines dans lesquels les avantages résultant des activités entreprises au titre du PAI n'ont pas encore été concrétisés pleinement.

Dispositions faisant suite à la mise en œuvre du PAI

233. Les modalités d'application ultérieures à la mise en œuvre ont pour objet de définir les responsabilités concernant le travail qu'il reste à accomplir, de veiller à ce que les Membres reçoivent les rapports d'avancement du travail en cours et de déterminer les responsabilités de l'encadrement dans le suivi du travail entrepris. Elles sont la conséquence directe de ce que les Membres ont demandé au Conseil de décembre 2012, à savoir: «*qu'un rapport sur les dispositions prises à la suite du PAI soit présenté en 2013 dans le cadre de la poursuite d'une réforme intégrée*⁸⁵».

234. Les sous-sections ci-dessous décrivent les dispositions prises par la Direction pour faire en sorte: que les actions du PAI qui n'ont pas été achevées à la fin de décembre 2012 soient menées pleinement à leur terme et en temps voulu; que les avantages qui en résultent soient concrétisés; que la Direction assure un suivi complet des progrès accomplis; et que les Membres soient pleinement informés de ces activités par l'intermédiaire du mécanisme de reddition de compte utilisé par les organes directeurs. Dans ce contexte, le Comité financier, le Comité du Programme et le Conseil pourraient souhaiter mettre à jour leurs programmes de travail pluriannuels afin de recevoir des rapports et de prendre en considération les actions du PAI non achevées et les avantages non concrétisés dans le travail qui sera réalisé après la réforme.

Actions du PAI non achevées à la fin de 2012

235. Comme indiqué à la Section I, 22 actions du PAI étaient considérées comme «ouvertes» ou «mises en attente» à la fin de 2012. Sur ces 22 actions, sept comportent des activités importantes qui restent à entreprendre, sept seront achevées avant ou pour la trente-huitième session de la Conférence de la FAO en juin 2013, trois actions relèvent de la responsabilité des Membres, trois actions sont considérées comme «mises en attente» et deux actions, par leur nature, ne seront achevées que lorsque le programme du PAI sera terminé.

236. Les paragraphes suivants indiquent, pour ces 22 actions, la date d'achèvement prévue, la personne qui est responsable de l'achèvement de l'action, et l'organe directeur par l'intermédiaire duquel les rapports d'avancement seront soumis aux membres. Le cas échéant, les informations relatives à l'approche d'intégration renvoient aux parties pertinentes du Plan à moyen terme 2014-2017 et au Programme de travail et budget 2014-2015.

Actions comportant des activités importantes qui restent à entreprendre

- i) **Mise en œuvre des normes IPSAS (Action 7.24):** La conformité avec les normes comptables internationales du service public est une composante du projet de Système mondial de gestion des ressources (SMGR). Le rapport concernant l'état d'avancement de ce système, présenté à la cent quarante-huitième session du Comité financier⁸⁶, confirme les étapes restant à franchir avant de produire les premiers états financiers adaptés aux normes IPSAS. La responsabilité de l'achèvement de cette action, prévu en janvier 2014, relève du Directeur général adjoint (Opérations), et les

⁸⁵ CL145REP, par. 11 d).

⁸⁶ Voir CL148/13.

Membres recevront des rapports d'avancement sur cette activité par l'intermédiaire du Comité financier.

- ii) **Conception du nouveau modèle de planification et d'établissement du budget** (*Action 7.2*): Cette action découle de la recommandation issue de l'Examen détaillé selon laquelle un nouveau modèle de planification et d'établissement du budget devrait être introduit. Une partie de cette action est liée au nouveau modèle de budgétisation et de planification présenté dans le PMT 2014-2017/PTB 2014-2015, mais des activités supplémentaires seront entreprises en 2013 pour intégrer des informations provenant de divers systèmes informatiques, suite au déploiement complet du programme SMGR en juin 2013, et pour améliorer l'efficacité de la planification opérationnelle, de la budgétisation, du suivi et de l'établissement de rapports, au Siège et dans tous les bureaux décentralisés. Les responsabilités seront aussi redistribuées le cas échéant entre la Division des finances et le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP). La responsabilité de l'achèvement de cette action, prévu en décembre 2013, relève du Directeur d'OSP. Après cette date, les activités pertinentes seront totalement intégrées au sein des unités concernées. Les Membres recevront des rapports d'avancement sur cette activité par l'intermédiaire de la Réunion conjointe du Comité financier et du Comité du programme.
- iii) **Mise en place pour les bureaux décentralisés des critères d'évaluation et d'un système de contrôle et d'établissement de rapports fondé sur les performances** (*Action 3.88*): Cette action vise à renforcer les fonctions de suivi et de contrôle des bureaux décentralisés. Elle est liée à la résultante de l'Action 7.2 (voir ci-dessus) concernant les systèmes d'appui. Mesurer la performance des principaux processus de travail (par exemple la mobilisation des ressources, la sécurité et la gestion de projets) joue un rôle déterminant dans la réussite du Cadre de programmation par pays, comme l'indique le PTB 2014-2015⁸⁷. La responsabilité de l'achèvement de cette action, prévu en décembre 2013, relève du Directeur du Bureau de l'appui à la décentralisation (OSD), et les Membres recevront des rapports d'avancement sur cette activité par l'intermédiaire de la Réunion conjointe du Comité financier et du Comité du programme.
- iv) **Mise en place complète du Cadre et des systèmes de gestion des risques dans l'Organisation** (*Action 3.54*): Comme indiqué aux organes directeurs courant 2012⁸⁸, cette action a été provisoirement suspendue en janvier 2012 pour réévaluer l'intégration de la gestion des risques de l'Organisation dans le cadre de gestion axée sur les résultats à la lumière de l'expérience acquise, et pour prendre en compte les conclusions des récentes études réalisées par le Bureau de l'Inspecteur général. Cette action devrait se terminer d'ici à la fin de 2013. La responsabilité de l'achèvement de cette action, prévu en décembre 2013, relève de la responsabilité du Directeur d'OSP, et les Membres recevront des rapports d'avancement sur cette activité par l'intermédiaire du Comité financier.
- v) **Changement de culture** (*Action 3.32*): Avant 2012, l'approche adoptée en la matière reposait sur la création d'une équipe centrale à l'appui du changement de culture et il a été jugé approprié, pendant les premières phases, de faire participer les fonctionnaires et d'élaborer une vision interne. Les équipes chargées du changement de culture ont accompli leur mission de manière satisfaisante.

Cependant, un changement de culture durable ne sera vraiment possible que lorsque les fonctionnaires, à tous les niveaux, seront pleinement impliqués, y compris les cadres dirigeants, et lorsqu'il aura été intégré dans les activités des unités de la FAO, sous l'impulsion et la responsabilité de la direction de haut niveau.

⁸⁷ Voir C2013/3, par. 249.

⁸⁸ Voir le document FC 143/10 et le paragraphe 15 du document CL144/10.

Durant 2012, le travail de la Direction a consisté à apporter les changements jugés nécessaires par le Directeur général pour mettre en œuvre sa vision du changement transformationnel de la FAO.

Les changements transformationnels amorcés au cours de l'exercice biennal 2012-2013 déboucheront en 2014-2015 sur une nouvelle méthode de travail intersectorielle au sein de l'Organisation, et l'exécution du Programme de travail pour 2014-2015 nécessitera un changement radical des pratiques et de la culture de l'Organisation, fondé sur l'élimination des cloisonnements existants. Les modalités d'exécution⁸⁹ décrivent la façon de passer d'une organisation qui gère ses ressources en s'appuyant sur une structure départementale à une organisation qui les gère en fonction de ses objectifs stratégiques, aux niveaux central et décentralisé. L'accent mis sur le niveau décentralisé est un des «aspects culturels» les plus innovants et doit être interprété comme une résultante de la stratégie plus décentralisée et ouverte vers l'extérieur adoptée par l'Organisation.

La mise en pratique de cette dimension culturelle après la phase d'exécution du PTB est un véritable enjeu, et il conviendra de tirer profit de la dynamique du changement de culture en 2013 pour qu'elle se concrétise. Le changement de culture doit être aligné plus étroitement sur les objectifs stratégiques et il faudra pour cela spécifier dans le programme d'exécution les problèmes que poseront cette nouvelle façon de travailler à la FAO, et veiller à appuyer les changements de comportement à tous les niveaux de l'Organisation.

Compte tenu de l'importance stratégique du changement de culture à cet égard, la responsabilité de la coordination des activités y afférentes a été confiée au Directeur de Cabinet. Il n'y a pas de date prévue pour l'achèvement de ces activités et les Membres recevront des rapports d'avancement sur le changement de culture par l'intermédiaire de la Réunion conjointe du Comité financier et du Comité du Programme.

À sa session de décembre 2012, le Conseil a demandé qu'un document sur l'approche révisée du changement de culture soit mis à la disposition du personnel et des États membres dès que possible. Ce document est présenté à l'Annexe VI.

vi) **Effectuer un remaniement approfondi du Manuel de la FAO** (Action 7.22):

À l'issue d'une discussion qui a eu lieu lors des sessions de l'automne 2012 des organes directeurs, des réserves de nature juridique ont été formulées concernant la proposition de rédiger à nouveau le Manuel administratif par souci de simplicité. Ces réserves n'ont plus cours car il a été décidé⁹⁰ de mener à bien cette action en utilisant une approche semblable à celle adoptée par le Gouvernement mexicain. Rappelant les efforts déjà entrepris⁹¹ pour mettre à jour le manuel et suite aux entretiens menés avec la délégation du Gouvernement mexicain, le projet a été relancé et des fonds ont été réservés pour actualiser le manuel de la FAO d'ici décembre 2013.

La responsabilité de l'achèvement de cette action relève du Sous-Directeur général du Département des services internes, des ressources humaines et des finances (CS), et les Membres recevront des rapports d'avancement sur cette activité par l'intermédiaire de la Réunion conjointe du Comité financier et du Comité du Programme.

⁸⁹ C2013/3, par. 196-200.

⁹⁰ Voir le document CL145 REP par. 12 a).

⁹¹ Les principales sections du manuel qui ont été remaniées concernent les achats (Sections 502 sur les achats et 507 sur les protocoles d'accord) et le projet de modernisation de la gestion des archives (Sections 601 sur la gestion d'archives et 340 sur les dossiers personnels).

vii) **Opérer la mise en œuvre opérationnelle et l'application d'une stratégie de partenariat renouvelée avec la société civile et de la stratégie de partenariat avec le secteur privé (Action 3.109):** Durant 2012, les Membres et la Direction sont convenus de la nécessité fondamentale de nouer des partenariats fructueux afin d'atteindre les objectifs stratégiques de l'Organisation. Il a donc été décidé de renforcer et de regrouper les capacités d'établissement de partenariats et de plaider au sein d'OCP. Pour appuyer cette décision, le Directeur général a lancé au début de 2013 le «Programme de soutien aux grands partenariats mondiaux», dont les objectifs principaux sont de renforcer le dialogue avec les parties prenantes en améliorant leur représentation au sein de la FAO et aux niveaux national, régional et international, en mettant sur pied des initiatives de partenariats pilotes incluant des programmes et des activités de renforcement des capacités, et en produisant et diffusant des connaissances.

La responsabilité de l'achèvement de ces activités de partenariat d'ici décembre 2013 relève du Directeur d'OCP, et les Membres recevront des rapports d'avancement sur cette activité par l'intermédiaire de la Réunion conjointe du Comité financier et du Comité du Programme.

Les actions qui seront achevées avant ou avec la trente-huitième session de la Conférence de la FAO

237. Les sept actions du PAI présentées ci-dessus sont celles qui comportent les activités les plus importantes restant à entreprendre d'ici décembre 2012. Les paragraphes suivants concernent sept autres actions qui comportent des activités qui devront être achevées avant ou à la session de juin 2013 de la Conférence.

i) **Élaboration et installation d'une version de terrain d'Oracle adaptée aux besoins des représentants de la FAO (Action 3.42):** Il s'agit là de l'action du PAI destinée à remplacer le système de comptabilité de terrain dans le cadre du programme SMGR. Le rapport sur l'état d'avancement du système SMGR présenté à la cent quarante-huitième session du Comité financier⁹² confirme que le système a été mis en service au Siège et dans les bureaux régionaux le 6 novembre 2012 et qu'il a ensuite été installé dans sept bureaux pilotes. Il devrait être déployé dans la première série de 32 bureaux régionaux d'ici le début de mars 2013 avant d'être progressivement étendu aux autres bureaux décentralisés entre avril et mai 2013.

La responsabilité de l'achèvement de cette action relève du Directeur général adjoint (Opérations), et les Membres recevront des rapports d'avancement sur cette activité par l'intermédiaire du Comité financier.

ii) **Revoir les profils de compétences des représentants régionaux, coordonnateurs sous-régionaux et représentants de la FAO (Action 3.66):** Cette action dépend des activités consacrées au cadre de compétences. Elle a été partiellement retardée par l'élaboration de la composante «descriptions de postes génériques» pour chaque catégorie d'emplois de la FAO. Le rapport d'avancement des activités consacrées aux ressources humaines soumis à la cent quarante-huitième session du Comité financier⁹³ note que les descriptions de postes génériques seront mises en correspondance avec les nouvelles compétences au cours du premier trimestre 2013 et qu'un travail considérable est entrepris sur les postes d'encadrement et la structure des effectifs au sein des différentes entités de l'Organisation.

La responsabilité de l'achèvement de cette action, prévu en avril 2013, relève du Directeur du Bureau des ressources humaines (OHR), et les Membres recevront des rapports d'avancement sur cette activité par l'intermédiaire du Comité financier.

⁹² Voir le document FC148/13.

⁹³ Voir le document FC 148/12.

- iii) **Faire le bilan de la réorganisation en vue d'y apporter de nouvelles améliorations** (*Action 3.103*): La Direction a indiqué⁹⁴ au Conseil à sa session de décembre 2012 que cette action avait été programmée dans le PAI pour être menée à bien en 2012 quand, à l'issue d'un examen critique, des ajustements structurels avaient été apportés au Siège. Cependant, compte tenu des changements supplémentaires qui sont envisagés et seront présentés aux Membres par l'intermédiaire du PTB 2014-2015 (document C2013/3), cette action se prolongera à la première moitié de 2013 sous la responsabilité du directeur d'OSP, et elle s'achèvera à la session de juin 2013 de la Conférence à l'issue de l'examen du PTB 2014-2015.
- iv) **Modification du modèle relatif aux Services de traduction** (*Action 7.19*): Comme il a été indiqué à la cent quarante-cinquième session du Conseil⁹⁵, cette action aurait dû être achevée suite à l'inclusion dans le PTB des mesures approuvées par le Conseil à sa cent quarantième session en décembre 2010 concernant le nouveau modèle opérationnel d'amélioration des services linguistiques. Ces mesures figurent⁹⁶ dans le PTB 2014-2015 et cette action sera donc considérée comme close dès que lesdites mesures auront été approuvées par la Conférence après son examen du PTB à sa session de juin. La responsabilité de l'achèvement de cette action relève du Directeur de la Division de la Conférence, du Conseil et du protocole (CPA).
- v) **Nomination du médiateur** (*Action 3.36a*): L'Organisation progresse en ce qui concerne la nomination d'un médiateur. Cette action a pris du retard en 2012 à cause d'une initiative, qui a fini par être abandonnée, consistant à examiner la possibilité de créer une fonction de médiateur pour la FAO et le PAM. Il a fallu également attendre les résultats d'un examen visant à réduire le nombre de fonctions liées aux ressources humaines afin d'éviter toute reproduction inutile d'efforts ou toute utilisation inefficace des ressources.
- La responsabilité de l'achèvement de cette action relève du Directeur d'OHR, l'objectif étant de nommer un médiateur d'ici juin 2013. Les Membres recevront des rapports d'avancement sur cette activité par l'intermédiaire du Comité financier.
- vi) **Mettre en place une politique de rotation du personnel** (*Action 3.61*): Le Directeur général considère qu'une politique de rotation du personnel est d'une importance capitale pour l'Organisation. Une mise à jour a été présentée à la cent quarante-huitième session du Comité financier⁹⁷, indiquant qu'une décision avait été prise de conserver ladite politique sous forme de projet jusqu'à ce que le nouveau Directeur des ressources humaines soit en mesure de déterminer, en concertation avec le Directeur général, la place qu'il convient d'accorder aux questions de mobilité dans l'orientation globale de la gestion des ressources humaines à la FAO.
- Compte tenu de ce qui précède, la responsabilité de l'achèvement de cette action, prévu en juin 2013, relève du Directeur d'OHR, et les Membres recevront des rapports d'avancement sur cette activité par l'intermédiaire du Comité financier.
- vii) **Le Conseil suivra l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate et fera rapport à la Conférence à sa trente-sixième session et à sa trente-septième session. Il sera aidé en cela par le Comité du Programme et par le Comité financier et s'appuiera sur des rapports de la Direction** (*Action 4.1*): L'esprit de cette action était que le Conseil assure un suivi complet des progrès accomplis dans l'exécution du PAI et en fasse rapport à la Conférence, ce qui avait été le cas lors des trente-sixième et trente-septième sessions de celle-ci. Le Rapport final de la Direction sur la mise en œuvre du PAI sera examiné par le Comité financier à sa

⁹⁴ Voir le document CL145/10, par. 9 *ix*).

⁹⁵ Voir le document CL 145/10, Sup. Voir 1 par. 4 - tableau 1.

⁹⁶ Voir C2013/3, par. 281.

⁹⁷ Voir le document FC 148/12 par. 15-16.

session de mars 2013 et par le Comité financier et le Comité du Programme à leur réunion conjointe, lesquels fourniront leurs avis techniques au Conseil à sa session d'avril 2013. La Conférence de la FAO l'examinera également à sa trente-huitième session en tirant profit des recommandations du Conseil.

Compte tenu de ce qui précède, cette action, dont la responsabilité de l'achèvement relève du Directeur de CPA, sera considérée comme achevée à la Conférence de la FAO qui se tiendra en juin 2013.

Actions mineures mises en attente sur décision prise par les organes directeurs à leur session de l'automne 2012

238. À l'issue des discussions qui ont eu lieu aux sessions d'automne 2012 des organes directeurs, les Membres et la Direction ont décidé de mettre en attente trois actions du PAI, et la Direction a été invitée à poursuivre les activités s'y rapportant. Les paragraphes suivants donnent des informations nouvelles sur ces activités.

*i) **Instaurer des classes doubles pour les postes P-5/D-1 et D-1/D-2 (Action 3.71):*** Il a été décidé que cette action, qui a pour but de gérer les postes avec davantage de souplesse, serait mise en attente. La question sera donc examinée par le nouveau Directeur des Ressources humaines qui prendra à cet égard les mesures qu'il jugera nécessaires. La responsabilité de l'achèvement de cette action, prévu en décembre 2013, relève du nouveau Directeur des Ressources humaines, et les Membres recevront des rapports de la part de celui-ci par l'intermédiaire du Comité financier.

*ii) **Un budget sera prévu pour les publications techniques sur papier et sur le web dans chaque langue de la FAO (Action 3.55):*** Il a été décidé que cette action serait mise en attente afin que la Direction puisse poursuivre son travail sur l'équilibre linguistique⁹⁸. La Direction a examiné le travail effectué et recensé les lacunes qui doivent être corrigées pour améliorer l'équilibre linguistique. Le Bureau des communications et des relations extérieures gèrera un fonds créé spécialement à cet effet, d'un montant de 250 000 USD, qui sera utilisé pour que l'équilibre linguistique s'applique à certains produits phares de l'Organisation dont la résonance est importante.

Cette activité aura lieu en 2013 et sera considérée comme un test. D'ici décembre 2013, sous la responsabilité du Directeur d'OCP, les Membres recevront un rapport sur ce test par l'intermédiaire du Comité financier.

*iii) **Des sites web miroirs, distincts du site web de la FAO, seront mis en place pour l'arabe et le chinois (Action 3.57):*** Cette activité a été également «mise en attente» et la Direction a été priée de continuer à évaluer la qualité de la traduction automatisée. Le Bureau de la communication, des partenariats et des activités de plaidoyer s'est chargé de poursuivre cette activité d'ici décembre 2013 sous la responsabilité de son Directeur, qui fera rapport sur les progrès accomplis par l'intermédiaire du Comité financier.

Actions qui, compte tenu de leur nature, ne pourront être menées à bien que lorsque le PAI sera achevé

*i) **La Conférence évaluera l'introduction des réformes concernant la gouvernance, notamment le rôle et le fonctionnement des Conférences régionales, avec un examen indépendant à l'appui de ce processus (Action 2.74):*** Les résultats de l'évaluation devront être examinés par la Conférence à sa trente-neuvième session en 2015, et des modalités de travail devront être décidées auparavant pour respecter ce délai. La Direction est prête à fournir le soutien nécessaire pour organiser, conduire et faire rapport sur l'évaluation. Il conviendrait cependant que les Membres donnent une

⁹⁸ Voir le document CL145REP par. 12d).

indication sur l'approche qu'ils souhaitent adopter, et notamment s'ils prévoient de conduire l'examen indépendant.

Il est donc suggéré que le Directeur de CPA entre en relation avec les présidents indépendants du Conseil entrant et sortant en vue de prendre une décision finale, compte tenu des avis formulés par le Comité financier et le Comité du Programme à leur réunion conjointe, d'ici la session du Conseil d'avril 2013, pour examen par la Conférence à sa session de juin 2013.

- ii) Examen indépendant de la fonction d'évaluation tous les six ans – rapport à la Direction et au Conseil, assorti des recommandations du Comité du Programme (Action 2.83):* Cette action, qui exigeait un délai de six ans pour être menée à bien, sera bien achevée en décembre 2016 sous la responsabilité du Directeur de Cabinet, et le Comité du Programme recevra des rapports à ce sujet.

Actions dont l'achèvement relève de la responsabilité des Membres

239. Comme indiqué au Conseil⁹⁹ à sa session de décembre 2012, trois actions du PAI restent ouvertes mais sont soumises aux Membres pour examen.

- i) Le Conseil soumettra à la Conférence une recommandation claire concernant la résolution portant sur le programme et le budget, précisant notamment le montant du budget (Action 2.18):* La date d'achèvement de cette action a été reportée de juin 2011 à juin 2013 à une session du Conseil précédant la trente-huitième session de la Conférence de la FAO. L'action n'a pas pu être achevée en 2011, le Conseil n'ayant soumis aucune recommandation sur le montant du budget à la trente-septième session de la Conférence. Comme demandé par le Conseil à sa cent quarante-quatrième session, le projet de Programme de travail et budget 2014-2015 a été présenté aux Membres au début de février afin d'être examiné par le Comité financier et le Comité du Programme au cours de leur réunion conjointe, lesquels pourraient clore cette action à la cent quarante-sixième session du Conseil en avril 2013.
- ii) La Conférence de la FAO examinera les qualifications souhaitables pour le poste de Directeur général définies par le CoC-EEI en 2009 en vue de leur approbation (Action 2.100, c):* La date d'achèvement a été fixée au 30 juin 2013, cette action n'ayant pas été mise en œuvre en 2009 du fait de l'absence de consensus entre les Membres. Il est rappelé qu'à sa cent quarante-quatrième session, le Conseil a demandé que cette action soit achevée. Le Président indépendant du Conseil facilite un processus par l'intermédiaire duquel les propositions de qualifications souhaitables pour le poste de Directeur général sont élaborées et examinées par les Membres. Afin que cette action soit pleinement menée à bien par la Conférence de la FAO à sa trente-huitième session, il conviendrait de parvenir à un consensus à la cent quarante-sixième session du Conseil.
- iii) Tout changement qui serait jugé souhaitable relatif au nombre et à la représentation régionale des membres du Conseil (Action 4.4):* La date d'achèvement a été reportée au 30 juin 2013, cette action n'ayant pas été mise en œuvre en 2009 du fait de l'absence de consensus entre les Membres. Reprises en 2010, les négociations se sont poursuivies en 2011, mais le consensus ne s'est pas fait à la trente-septième session de la Conférence. Afin que cette action soit pleinement menée à bien à la trente-huitième session de la Conférence de la FAO, il conviendrait de parvenir à un consensus à la cent quarante-sixième session du Conseil.

⁹⁹ Voir le document CL145/10, par. 28.

Avantages qui ne se sont pas totalement concrétisés à la fin de 2012

240. La section II de ce rapport a présenté succinctement les principaux avantages résultant de la mise en œuvre du PAI ainsi que les avantages qui étaient attendus mais qui n'ont pas pu se concrétiser. L'objectif de cette section est de décrire les modalités d'intégration des avantages du PAI qui n'ont pas pu être matérialisés.

241. Les paragraphes qui suivent désignent la personne qui sera responsable de leur concrétisation ainsi que l'organe directeur par l'intermédiaire duquel les Membres recevront les rapports d'avancement. L'établissement de rapports s'inscrit dans le quadrant concerné du cadre des avantages.

L'exécution – Ressources humaines

242. Les avantages qui doivent encore être acquis dans le domaine des ressources humaines sont liés aux actions du PAI qui sont encore ouvertes en la matière. Ces avantages sont les suivants:

- i)* un personnel plus expérimenté grâce à la rotation entre le Siège et les bureaux décentralisés, ce qui prendra effet lorsque la politique de rotation sera mise en place en 2013;
- ii)* une réduction du délai de recrutement du personnel, une plus grande transparence dans le recrutement des cadres dirigeants en fonction des connaissances techniques, des compétences de gestion et du mérite, une amélioration des décisions en matière de recrutement et de réaffectation fondées sur les aptitudes et les compétences requises pour chaque poste, conformément aux profils d'emploi, ce qui se concrétisera lorsque l'action concernant le cadre de compétences sera achevée en 2013;
- iii)* la promotion de règles éthiques plus strictes et l'amélioration du moral et de la productivité du personnel de la FAO lorsque le Médiateur sera nommé.

243. Ces avantages sont tous liés au domaine des ressources humaines, et la responsabilité de leur concrétisation relèvera du Directeur d'OHR. Les Membres recevront des rapports sur les progrès accomplis en la matière par l'intermédiaire du Comité financier.

L'exécution – Couverture géographique mondiale

244. La responsabilité de la concrétisation des deux avantages décrits ci-dessous relèvera du Directeur d'OSD, et les Membres recevront des rapports les concernant par l'intermédiaire de la Réunion conjointe du Comité financier et du Comité du Programme. Il s'agit d'avantages découlant de l'installation du système SMGR qui permettra:

- i)* aux bureaux décentralisés d'assurer un contrôle plus strict des activités de terrain, d'optimiser davantage l'usage des ressources, d'utiliser des outils améliorés pour exécuter les fonctions qui leur ont été déléguées en s'appuyant sur des données précises, complètes et actualisées;
- ii)* aux bureaux de pays de prendre des décisions plus efficaces reposant sur des informations pertinentes, probantes, fiables et actualisées, et donc de contribuer à l'amélioration des opérations menées dans les bureaux décentralisés.

245. La responsabilité de la concrétisation de l'avantage décrit ci-dessous relèvera du Directeur d'OHR, et les Membres recevront des rapports à ce sujet par l'intermédiaire du Comité financier. L'avantage en question est le suivant:

- i)* la mise en place d'une politique de rotation incitative permettra d'accroître la compétence des fonctionnaires et de l'encadrement de la FAO, d'obtenir des ressources humaines plus compétentes, expérimentées et connaissant mieux les différents domaines de la FAO, et d'offrir de plus grandes possibilités de perfectionnement professionnel et d'avancement.

L'exécution – Connaissances

246. Le Directeur de CPA est responsable de la concrétisation des avantages découlant d'une réduction des taux de facturation interne des traductions qui se produira lorsque le nouveau modèle opérationnel visant à améliorer les services linguistiques sera mis en œuvre en janvier 2014, et les Membres recevront un rapport sur cette question par l'intermédiaire du Comité financier.

247. Le Directeur de CPA sera également responsable de l'optimisation de l'utilisation des ressources consacrées aux publications en déterminant *ex ante* les besoins linguistiques lorsque l'outil de planification des publications sera mis en œuvre au cours du premier trimestre de 2013. Les Membres seront tenus informés de cette question par l'intermédiaire du Comité financier.

L'exécution – Administration

248. Le Sous-Directeur général du Département des services internes, des ressources humaines et des finances sera responsable de la concrétisation des avantages décrits ci-dessous associés à l'action du PAI consistant à remanier le Manuel de la FAO, et il/elle fera rapport sur les progrès accomplis par l'intermédiaire du Comité financier. Ces deux avantages sont:

- i) une plus grande simplification des processus administratifs et une meilleure compréhension de la part du personnel des procédures administratives qui encadrent leur comportement.

L'évaluation – Suivi des résultats

249. La responsabilité de la concrétisation des deux avantages décrits ci-dessous relèvera du Directeur d'OSP et les Membres recevront des rapports par l'intermédiaire du Comité financier et du Comité du Programme, ainsi que par l'intermédiaire de leur réunion conjointe pour des aspects plus spécifiques à l'Organisation. Ces deux avantages sont:

- i) un suivi plus efficace des résultats de l'Organisation fondé sur des révisions de la gestion axée sur les résultats et, en particulier, des résultats d'activité qui sont plus des résultantes que des produits, et des résultats de l'Organisation dont l'impact est mesurable;
- ii) un suivi plus efficace de la performance de l'Organisation reposant sur l'intégration complète des pratiques d'évaluation des risques.

250. Le Directeur de CSF sera responsable de la fourniture d'informations financières plus pertinentes, actualisées, crédibles et conformes aux normes IPSAS, qui renforcent les processus de planification, de prise de décision et de suivi financier, et améliorent le contrôle financier et la gestion des avoirs de l'Organisation. Les Membres recevront des informations actualisées sur cette question par l'intermédiaire du Comité financier.

L'évaluation – Rapports sur les résultats

251. Le Directeur d'OSP sera chargé de veiller à ce que la FAO rende mieux compte de ses résultats par rapport aux objectifs fixés, en analysant les facteurs qui contribuent aux bons résultats, en évaluant les questions transversales, les fonctions essentielles et la mobilisation des ressources, en mettant l'accent sur les principales conclusions et sur les résultats, mis en regard des indicateurs, en énonçant clairement les priorités fixées en début d'exercice et les résultats obtenus au regard des indicateurs relatifs aux résultantes. Les Membres recevront des rapports sur ce qui précède par l'intermédiaire de la Réunion conjointe du Comité financier et du Comité du Programme.

252. Le Directeur de CSF sera chargé de veiller à ce que la mise en œuvre de la composante IPSAS du projet SMGR débouche sur des rapports financiers qui soient conformes aux normes internationalement convenues (IPSAS), qui informent mieux les Membres et renforcent la confiance des bailleurs de fonds. Les Membres recevront des informations actualisées sur cette question par l'intermédiaire du Comité financier.

Suivi des progrès accomplis après la Conférence de 2013

253. Les paragraphes précédents décrivent comment les activités menées pour terminer les actions du PAI qui n'ont pas été achevées à la fin de 2012, et pour concrétiser les avantages attendus du PAI, sont intégrées dans les activités de l'Organisation.

254. Le contrôle et le suivi de l'exécution du programme du PAI jusqu'en décembre 2012 ont été assurés par le Conseil du programme du PAI, composé de cadres dirigeants, avec l'appui de l'Unité de gestion de programme (PMU). Dès que les activités en cours auront été intégrées, il est logique que la responsabilité du contrôle et du suivi le soit également. Le Conseil du programme du PAI sera donc dissous après la Conférence de 2013, et la responsabilité du suivi sera transférée au Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources (OSP).

255. L'Unité de gestion de programme (PMU) est une petite unité temporaire de trois fonctionnaires qu'il était prévu de dissoudre à la fin du programme du PAI en décembre 2012, mais qui a été prolongée jusqu'au milieu de 2013 pour élaborer le présent Rapport final de la Direction sur la mise en œuvre du PAI et de la réforme de la FAO. Le Directeur de PMU part en retraite à la mi-2013 mais les deux autres fonctionnaires qui ont travaillé dans l'unité pendant l'exécution du PAI seront transférés à OSP afin d'assurer la continuité du travail et de fournir d'autres ressources pour contrôler l'achèvement des actions du PAI ouvertes et la concrétisation des avantages qui en découlent.

Financement du PAI en 2013

256. Cette section présente un résumé général des accords financiers concernant le PAI pour 2013.

Plan de dépenses pour 2013

257. La section I du présent rapport décrit la composition du budget 2012-2013 approuvé d'une valeur (brute) de 50,72 millions d'USD, moins 10,55 millions d'USD d'économies, soit un budget 2012-2013 d'une valeur nette de 40,17 millions d'USD.

258. Elle indique également que le montant total des dépenses en décembre 2012 s'élevait à 23,08 millions d'USD et qu'il restait donc un solde de 27,64 millions d'USD à la fin de 2012 pour financer les activités du PAI en 2013.

Dépenses d'investissement associées à des actions du PAI ouvertes

259. On trouvera ci-dessous les prévisions de dépenses d'investissement pour 2013 concernant les principales actions du PAI dont la mise en œuvre s'étend jusqu'en 2013.

- i) **Conception du nouveau modèle de planification et d'établissement du budget** (*action 7.2*): Un montant de 1 million USD est prévu pour la mise en œuvre de cette action d'ici décembre 2013. Les dépenses sont liées à l'élaboration du nouveau modèle et du système informatique qui en résultera dès que le système mondial de gestion des ressources sera mis en place.
- ii) **Mise en place pour les bureaux décentralisés de critères d'évaluation et d'un système de contrôle et d'établissement de rapports fondés sur les performances** (*action 3.88*): Un montant de 0,77 million d'USD est prévu pour achever les activités d'ici décembre 2013 et financer les ressources consacrées à la conception des procédures, à l'information et la formation des utilisateurs et à l'élaboration de systèmes permettant de mettre en place des critères d'évaluation.
- iii) **Changement de culture** (*action 3.32*): Un montant de 1,5 million d'USD est prévu pour mettre en œuvre le plan d'action décrit à l'annexe VI du présent rapport. Il couvre en particulier les dépenses consacrées: aux technologies de l'information et à la formation mises en place pour aider les fonctionnaires à partager les connaissances et à travailler dans des réseaux techniques; à la collaboration virtuelle et aux espaces

de travail communs; et à la formation des membres du Conseil de suivi des programmes et à d'autres activités de perfectionnement des fonctionnaires.

- iv) **Opérer la mise en œuvre opérationnelle et l'application d'une stratégie de partenariat renouvelée avec la société civile et de la stratégie de partenariat avec le secteur privé** (*Action 3.109*): Un montant total de 2,15 millions d'USD est prévu pour financer les deux activités principales qui permettront d'achever cette action en 2013. Un montant de 1,03 million d'USD sera nécessaire pour exécuter le «Programme de soutien aux grands partenariats mondiaux» déjà décrit dans le présent rapport, et un montant de 1,12 million d'USD servira à financer le déploiement des stratégies de partenariat avec la société civile et de partenariat avec le secteur privé.
- v) **Effectuer un remaniement approfondi du Manuel de la FAO** (*Action 7.22*): Un budget de 0,65 million d'USD a été prévu pour effectuer un remaniement approfondi du Manuel de la FAO.
- vi) **Revoir les profils de compétences des représentants régionaux, coordonnateurs sous-régionaux et représentants de la FAO** (*Action 3.66*): Un montant de 1,2 million d'USD sera affecté aux quatre activités principales du projet suivantes:
 - i) nomination d'un directeur de projet pour la phase II - mise en correspondance des descriptions de postes génériques avec le cadre des compétences; ii) nomination d'un directeur de projet pour la phase III – intégration du cadre des compétences dans toutes les fonctions liées aux ressources humaines; iii) formation aux techniques d'entretien axé sur les compétences; iv) sensibilisation et formation aux compétences et à leur utilisation.

Dépenses récurrentes

260. Sur les 27,64 millions d'USD de dépenses prévues au titre du PAI, environ 17 millions d'USD sont des dépenses récurrentes. On trouvera ci-dessous les principales action du PAI dont les dépenses récurrentes devraient être supérieures à 1 million d'USD en 2013.

- i) **Programme des jeunes cadres** (*Action 3.62*): Un montant de 2,97 millions d'USD est prévu pour financer les coûts des traitements des jeunes cadres en 2013;
- ii) **Amélioration de l'infrastructure de TCI et appui fonctionnel aux systèmes d'information pour les bureaux décentralisés** (*Action 3.90*): Un montant de 2,50 millions d'USD sera consacré aux contrats d'équipements et de connectivité liés aux fournisseurs de services Internet et aux dépenses d'appui opérationnel dans ce domaine;
- iii) **Mettre en place un système de rotation du personnel entre les services du Siège...** (*Action 3.61*): Un montant de 1,40 million d'USD sera alloué aux dépenses liées à la rotation de 25 fonctionnaires sur les 50 prévus en 2013;
- iv) **Définir un nouveau rôle pour la fonction ressources humaines...** (*Action 7.27*): Un montant de 1,35 million d'USD sera consacré aux dépenses liées aux sept postes affectés aux ressources humaines et financés sur les ressources du PAI;
- v) **Budget d'évaluation: Le budget alloué à l'évaluation sera porté à 0,8 % du budget total du Programme ordinaire...** (*Action 2.78*): Un montant de 1,01 million d'USD sera consacré aux honoraires et aux déplacements des consultants et des fonctionnaires du Bureau de l'évaluation (OED) pour réaliser les évaluations des bureaux régionaux et sous-régionaux de la FAO pour l'Asie et le Pacifique et pour l'Amérique latine et les Caraïbes.

261. Les informations détaillées relatives aux économies et aux dépenses liées au PAI en 2013 sont disponibles pour référence à l'Annexe III.

Annexes

Annexe I Contributions au Fonds fiduciaire du PAI

Annexe II: Dépenses détaillées du PAI au titre de 2012

Annexe III: Coûts et économies du programme PAI en 2013

Annexe IV: Budget pour 2009-2013 et Dépenses pour 2009-2012 du PAI

Annexe V: Économies induites par le PAI au niveau du programme ordinaire

Annexe VI: Approche révisée du changement de culture

Annexe VII: État d'avancement des actions du PAI

Annexes web

[Annexe web VIII: Informations sur les avantages découlant du PAI présentées avec le format/l'échelonnement original du PAI](#)

[Annexe web IX: État d'avancement des actions du PAI présenté avec le format/l'échelonnement original du PAI](#)

Annexe I: Contributions au Fonds fiduciaire du PAI (USD)

Pays	(USD)	Pays	(USD)
Afrique du Sud	144 777	Kenya	1 616
Allemagne	906 736	Lituanie	5 000
Australie	111 900	Maurice	5 000
Autriche	65 933	Mozambique	1 680
Belgique	250 000	Nigéria	25 000
Brésil	100 000	Nouvelle-Zélande	70 000
Cameroun	23 579	Pays-Bas	400 000
CE	1 380 814	République-Unie de Tanzanie	19 975
Chili	15 000	Royaume-Uni	541 480
Chine	200 000	Slovaquie	44 000
Chypre	9 186	Suède	164 090
Égypte	20 273	Suisse	301 434
Équateur	3 202	Thaïlande	50 000
Espagne	795 888	Turquie	60 000
Estonie	4 000	Zambie	10 000
États-Unis d'Amérique	500 000	Transfert du Fonds fiduciaire de l'EEI	774
Finlande	557 880		
France	900 000		
Grèce	91 095		
Indonésie	24 705		
Irlande	142 638		
Italie	1 200 000	TOTAL	9 147 655

Annexe II: Dépenses détaillées du PAI au titre de 2012 (en millions d'USD)

Projet	Montant
1. Réforme des organes directeurs	0,46
Action 2.19: Le Conseil se réunira de manière plus souple et pour des sessions dont la durée sera adaptée à l'ordre du jour (normalement, un minimum de 5 sessions par exercice biennal); voir Section C – graphique 1 – Cycle de planification et d'examen du Programme et du budget.	0,14
Action 2.20: Il y aura une brève réunion (de deux jours au minimum) après chaque session du Comité du Programme et du Comité financier.	0,02
Action 2.32: f) être l'instigateur de l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficacité de la gouvernance de la FAO et du sentiment d'appartenance de ses membres.	0,11
Action 2.47: iii) les Comités, y compris leurs réunions conjointes, admettront des observateurs sans droit de parole.	0,00
Action 2.52: Les lignes de compte rendu, fonctions et méthodes de travail seront modifiées immédiatement de manière informelle, avant que les changements correspondants ne soient introduits dans les Textes fondamentaux, y compris le statut des Conférences régionales, qui auront désormais le statut de comités de la Conférence de la FAO.	0,06
Action 2.66: Modifier les Textes fondamentaux pour préciser que la Conférence ou le Conseil peuvent convoquer une réunion ministérielle lorsque les questions approfondies sur le plan technique nécessiteront une approbation politique ou une plus grande visibilité.	0,05
Action 2.71: a) préparer une fois par exercice biennal un programme de travail sur quatre années au moins, qui sera examiné par le Conseil et/ou la Conférence (conformément à leurs filières hiérarchiques respectives).	0,04
Action 2.74: La Conférence évaluera l'introduction des réformes concernant la gouvernance, notamment le rôle et le fonctionnement des conférences régionales, avec un examen indépendant à l'appui de ce processus.	0,04
2. Vérification	0,16
Action 2.91: Conformément à la politique en vigueur, le travail du Bureau de l'Inspecteur général sera étendu à tous les domaines à risque organisationnel élevé et il pourra être fait appel à une expertise extérieure, le cas échéant.	0,16
3. Évaluation	1,13
Action 2.78: Budget d'évaluation: Le budget alloué à l'évaluation sera porté à 0,8 pour cent du budget total du Programme ordinaire (sur deux exercices biennaux) et, une fois arrêté par les organes directeurs...	1,13
4. Éthique	0,33
Action 3.33: Nomination d'un fonctionnaire chargé de l'éthique, fonctionnement du bureau, et formation du personnel.	0,33
5. Réforme de la programmation, de la budgétisation et du suivi fondé sur les résultats	0,89
Action 3.88: Mettre en place pour les bureaux décentralisés des critères d'évaluation et un système de contrôle et d'établissement de rapports fondé sur les performances.	0,51
Action 7.2: Conception du nouveau modèle de planification et d'établissement du budget, définition de la nouvelle structure du PTB, formulation des grandes lignes du nouveau cadre logique type simplifié pour les budgets «projets» et les éléments nécessaires au nouveau système normalisé d'établissement des rapports.	0,38
7. Mobilisation et gestion des ressources	0,61
Action 3.12: Pour compléter les contributions mises en recouvrement, les ressources	0,17

Projet	Montant
extrabudgétaires prévues seront intégrées dans le processus d'établissement du programme et du budget, y compris la définition des domaines d'action prioritaires...	
Action 3.14: b) la mise en place d'une structure de gestion des ressources extrabudgétaires et des contributions mises en recouvrement plaçant...	0,44
12. Partenariats	0,80
Action 3.109: Inventaire des partenariats et notamment des possibilités de renforcement des partenariats avec le secteur privé. Engager une évaluation et lancer de nouveaux partenariats ou renouveler ceux qui existent en étudiant les possibilités...	0,55
Action 3.110: Élaboration d'un programme d'initiatives à court terme (12 mois) pour obtenir des résultats et des produits et établissement d'un...	0,25
13. Achats	0,98
Action 7.14: Modèle opérationnel pour la mise en œuvre de partenariats en matière d'achats avec d'autres institutions des Nations Unies.	0,10
Action 7.6: Nouveau modèle d'achat pour la gestion des phases initiales des achats	0,52
Action 7.8: Dévolution de pouvoirs aux fonctionnaires régionaux et locaux pour la gestion des achats locaux.	0,36
14. Voyages	0,14
Action 7.15: Autres activités de l'initiative des achats conjoints – Voyages	0,14
15. Traduction et impression	0,01
Action 7.17: Proposition relative à un nouveau département de l'impression et de la distribution regroupant l'impression externe, l'impression interne et la distribution. Modification de la procédure d'impression et de distribution.	0,01
16. Gestion des dossiers courants	1,34
Action 7.16: Définition d'un plan de gestion des dossiers courants, en privilégiant le passage à des moyens électroniques et la délocalisation des ressources.	1,34
19. Réseaux de télécommunications connectant les bureaux décentralisés	2,46
Action 3.90: Amélioration de l'infrastructure de TCI et appui fonctionnel aux Systèmes d'information pour les bureaux décentralisés.	2,46
20. Oracle R12	3,29
Action 7.25: Améliorer les fonctionnalités liées à la planification des ressources entrepreneuriales d'Oracle pour répondre aux besoins du PAI.	3,29
21. Autres actions dans le domaine des TI	1,15
Action 7.0: Renforcement de la gouvernance des technologies de l'information. Toutes les fonctions doivent se conformer à des processus formels, par exemple les procédures de demande de changement/projet, la gestion de projets et les processus de développement.	0,13
Action 7.13: Programme d'insertion et de formation à la maintenance à l'intention du personnel chargé des TI et de l'appui TI.	0,03
Action 7.26: Conception du Système de gestion.	1,00
22. Gestion des risques dans l'Organisation	0,36
Action 3.54: Mise en place complète du Cadre et des systèmes de gestion des risques dans l'Organisation (institutionnalisation).	0,36
24. PEMS	0,70

Projet	Montant
Action 3.70: Instaurer un système objectif d'évaluation du personnel liant la performance à des objectifs organisationnels et reposant sur des cibles réalistes en matière de résultats et sur des critères d'évaluation objectifs.	0,70
25. Cadre de compétences	1,46
Action 3.66: Revoir les profils de compétences des représentants régionaux, coordonnateurs sous-régionaux et représentants de la FAO, notamment leurs compétences en matière de gestion et d'appui aux politiques.	0,10
Action 7.27: Définir un nouveau rôle pour la fonction ressources humaines et examiner le cadre de compétences en matière de ressources humaines et le cadre des responsabilités.	1,36
26. Mobilité	1,32
Action 3.61: Mettre en place un système de rotation du personnel entre les services du Siège et entre le Siège et les bureaux décentralisés fondé sur des incitations et assorti de critères clairs.	1,32
27. Autres actions dans le domaine des ressources humaines	3,53
Action 3.59: Mettre en œuvre une politique efficace en matière de représentation géographique et de parité hommes-femmes, notamment pour les pays en développement, tout en maintenant les critères essentiels de sélection des fonctionnaires et consultants en fonction du mérite.	0,07
Action 3.60: Instituer un ensemble de mesures pour renforcer la formation du personnel, notamment en matière de gestion.	1,01
Action 3.62: Créer un système commun cohérent de recrutement et de formation de jeunes cadres, notamment issus de pays en développement. Ceci inclura le programme de stages.	2,28
Action 3.64: Diffuser plus largement les avis de vacance de postes de la FAO.	0,17
28. Unité de gestion du programme d'exécution du PAI	1,63
Action 4.9: ii) des groupes de travail spécialisés, notamment pour l'Examen détaillé et l'Équipe chargée du changement, composés de personnes provenant de toutes les unités et de tous les niveaux de l'Organisation (décentralisés et centralisés).	1,63
29. Communication PAI	0,33
Action 4.9a: Communication PAI-employés.	0,31
Action 4.9b: Communication PAI-membres.	0,02

Annexe III: Coûts et économies du programme PAI en 2013 (en millions d'USD)

Projet PAI, numéro et description (succincte) des actions PAI	Investissements	Coûts récurrents	Économies	Report de 2012	Total (net)	Total (brut)
TOTAL	8,02	17,33	5,30	2,29	22,33	27,64
1. Réforme des organes directeurs	0,10	0,61			0,71	0,71
Le Conseil						
2.19 - Le Conseil se réunira de manière plus souple et pour des sessions dont la durée sera adaptée à l'ordre du jour...		0,10			0,10	0,10
2.20 - Il y aura en plus des sessions courtes ou des réunions informelles		0,05			0,05	0,05
Président indépendant du Conseil						
2.32 - f) être l'instigateur de l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficacité...		0,35			0,35	0,35
Comité du Programme et Comité financier						
2.47 - iii) les Comités, y compris leurs réunions conjointes, admettront des observateurs sans droit de parole		0,01			0,01	0,01
Conférences régionales						
2.52 - Les lignes de compte rendu, fonctions et méthodes de travail seront modifiées immédiatement de manière informelle...		0,05			0,05	0,05
Réunions ministérielles						
2.66 - La Conférence ou le Conseil peuvent convoquer une réunion ministérielle lorsque les questions approfondies sur le plan technique...		0,05			0,05	0,05
Autres mesures destinées à améliorer la gouvernance de la FAO						
2.74 - La Conférence évaluera l'introduction des réformes concernant la gouvernance, notamment le rôle...	0,10				0,10	0,10
2. Vérification		0,18			0,18	0,18
2.91 - ...le travail du Bureau de l'Inspecteur général sera étendu...		0,18			0,18	0,18
3. Évaluation		1,01			1,01	1,01
2.78 - Budget d'évaluation: Le budget alloué à l'évaluation sera porté à 0,8 pour cent du budget total du Programme ordinaire...		1,01			1,01	1,01
4. Éthique		0,68		0,14	0,82	0,82
3.33 - Nomination d'un fonctionnaire chargé de l'éthique, fonctionnement du bureau, et formation des personnels		0,43		0,14	0,57	0,57
3.36a - Nomination d'un médiateur		0,25			0,25	0,25
5. Réforme de la programmation, de la budgétisation et du suivi axé sur les résultats	1,37			0,40	1,77	1,77
3.88 - Mettre en place pour les bureaux décentralisés des critères d'évaluation et un système de contrôle et d'établissement de rapports fondé sur les performances	0,37			0,40	0,77	0,77

Projet PAI, numéro et description (succincte) des actions PAI	Investissements	Coûts récurrents	Économies	Report de 2012	Total (net)	Total (brut)
7.2 - Conception du nouveau modèle de planification et d'établissement du budget, définition de la nouvelle structure du PTB, formulation des grandes lignes du nouveau cadre logique type...	1,00				1,00	1,00
6. Publication dans toutes les langues		0,45			0,45	0,45
3.55 - Un budget sera prévu pour les publications techniques sur papier et sur le web dans chaque langue de la FAO		0,25				
3.57 - Des sites web miroirs, distincts du site web de la FAO, seront créés pour l'arabe et le chinois		0,20				
7. Mobilisation et gestion des ressources		0,71		0,02	0,73	0,73
3.12 - Pour compléter les contributions mises en recouvrement, les ressources extrabudgétaires prévues seront intégrées...		0,16			0,16	0,16
3.14 - b) la mise en place d'une structure de gestion des ressources extrabudgétaires...		0,55		0,02	0,57	0,57
12. Partenariats	1,23	0,86		0,32	2,41	2,41
3.109 - Opérer la mise en œuvre opérationnelle et l'application d'une stratégie de partenariat renouvelée avec la société civile et de la stratégie de partenariat...	1,23	0,60		0,32	2,15	2,15
3.110 - Procéder à la mise en œuvre opérationnelle et à l'application de stratégies de partenariats conformément au Cadre stratégique de la FAO...		0,24			0,24	0,24
3.117 - Formulation d'un mécanisme de suivi pour assurer le retour d'information et l'amélioration constante des collaborations de partenariat et de la stratégie de la FAO		0,02			0,02	0,02
13. Achats		0,92	1,66	1,07	0,33	1,99
7.6 - Nouveau modèle d'achat pour la gestion des phases initiales des achats		0,55	0,03	0,33	0,84	0,88
7.8 - Dévolution de pouvoirs aux fonctionnaires régionaux et locaux pour la gestion des achats locaux		0,16	0,01	0,74	0,89	0,90
7.9 - Transfert des activités relatives aux transactions au CSC			0,14		-0,14	0,00
7.14 - Modèle opérationnel pour la mise en œuvre de partenariats en matière d'achats avec d'autres institutions des Nations Unies		0,21	1,47		-1,26	0,21
14. Voyages		0,15	0,99		-0,84	0,15
7.15 - Initiatives conjointes avec d'autres institutions ayant leur siège à Rome – Voyages		0,15	0,99		-0,84	0,15
15. Traduction et impression		0,09	0,30		-0,21	0,09
7.17 - Proposition relative à un nouveau département de l'impression et de la distribution regroupant l'impression externe...		0,09	0,30		-0,21	0,09
16. Gestion des dossiers courants	0,20	0,38	1,23		-0,66	0,58
7.16 - Définir un plan de gestion des dossiers courants, en privilégiant le passage à des moyens électroniques et la délocalisation des ressources	0,20	0,38	1,23		-0,66	0,58

Projet PAI, numéro et description (succincte) des actions PAI	Investissements	Coûts récurrents	Économies	Report de 2012	Total (net)	Total (brut)
17. Modèle de service administratif et Manuel de la FAO	0,65				0,65	0,65
7.22 - Effectuer un remaniement approfondi du Manuel de la FAO	0,65					
19. Améliorer l'accès des bureaux décentralisés au réseau de télécommunications		2,54			2,54	2,54
3.90 - Amélioration de l'infrastructure de TCI et appui fonctionnel aux systèmes d'information pour les bureaux décentralisés		2,54			2,54	2,54
20. Oracle R12	0,60				0,60	0,60
7.25 - Améliorer les fonctionnalités liées à la planification des ressources entrepreneuriales d'Oracle pour répondre aux besoins du PAI	0,60					
21. Autres actions dans le domaine des TI		0,79	0,57	0,18	0,40	0,97
7.0 - Renforcement de la gouvernance des technologies de l'information. Toutes les fonctions doivent se conformer à des processus formels...		0,15	0,38	0,11	-0,12	0,26
7.11 - Examiner la réduction du nombre d'imprimantes multifonctions			0,19		-0,19	0,00
7.13 - La Division du Directeur de l'informatique doit financer et mettre en œuvre un programme approprié d'insertion...		0,12		0,08	0,20	0,20
7.26 - Conception du système d'information sur la gestion		0,52			0,52	0,52
22. Gestion des risques dans l'Organisation		0,40		0,08	0,48	0,48
3.54 - Mise en place complète du Cadre et des systèmes de gestion des risques dans l'Organisation		0,40		0,08	0,48	0,48
23. Changement de culture	1,50				1,50	1,50
3.32 - Mise en œuvre de la vision	1,50				1,50	1,50
24. PEMS		0,70			0,70	0,70
3.70 - Instaurer un système objectif d'évaluation du personnel liant la performance à des objectifs organisationnels...		0,70			0,70	0,70
25. Cadre de compétences	1,20	1,35	0,56		1,99	2,55
3.66 - Revoir les profils de compétences des représentants régionaux...	1,20				1,20	1,20
7.27 - Définir un nouveau rôle pour la fonction ressources humaines et examiner le cadre de compétences en matière de ressources humaines et le cadre des responsabilités		1,35	0,56		0,79	1,35
26. Mobilité		1,40		0,08	1,48	1,48
3.61 - Mettre en place un système de rotation du personnel entre les services du Siège et entre le Siège et les bureaux décentralisés, fondé sur des critères clairs		1,40		0,08	1,48	1,48
27. Autres actions dans le domaine des ressources humaines		4,12			4,12	4,12
3.59 - Mettre en œuvre une politique efficace en matière de représentation géographique..., tout en maintenant les critères essentiels de sélection des		0,14			0,14	0,14

Projet PAI, numéro et description (succincte) des actions PAI	Investissements	Coûts récurrents	Économies	Report de 2012	Total (net)	Total (brut)
fonctionnaires et consultants en fonction du mérite...						
3.60 - Instituer un ensemble de mesures pour renforcer la formation du personnel, notamment en matière de gestion		0,80			0,80	0,80
3.62 - Créer un système commun cohérent de recrutement et de formation de jeunes cadres...		2,98			2,98	2,98
3.64 - Diffuser plus largement les avis de vacance de postes de la FAO		0,20			0,20	0,20
28. Unité de gestion du programme d'exécution du PAI	0,84				0,84	0,84
4.9 - ii) des groupes de travail spécialisés, notamment pour l'Examen détaillé et l'Équipe chargée du changement...	0,84			0,00	0,84	0,84
29. Communication PAI	0,33				0,33	0,33
4.9a - Communication PAI-employés	0,31				0,31	0,31
4.9b - Communication PAI-membres	0,02				0,02	0,02

Annexe IV: Budget pour 2009-2013 et dépenses pour 2009-2012 du PAI (en millions d'USD)

Projet PAI, numéro et description (succincte) des actions PAI	Budgets (bruts) 2009-2013	Économies 2009- 2013	Budgets (nets) 2009-2013	Économies 2009- 2012
TOTAL	106,97	15,88	91,09	75,88
1. Réforme des organes directeurs	7,07	0,00	7,07	5,17
Le Conseil				
2.19 - Le Conseil se réunira de manière plus souple et pour des sessions dont la durée sera adaptée...	1,95		1,95	1,53
2.20 - Il y aura en plus des sessions courtes ou des réunions informelles	1,05		1,05	1,07
2.22 - Le rapport du Conseil consistera en conclusions, décisions et recommandations...	0,25		0,25	0,19
Président indépendant du Conseil				
2.32 - f) être l'instigateur de l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficacité de la gouvernance de la FAO et du sentiment d'appartenance de ses membres	0,60		0,60	0,11
Comité du Programme et Comité financier				
2.47 - iii) les Comités, y compris leurs réunions conjointes, admettront des observateurs sans droit de parole	0,19		0,19	0,00
Conférences régionales				
2.52 - Les lignes de compte rendu, fonctions et méthodes de travail seront modifiées immédiatement...	0,65		0,65	0,41
Comités techniques				
2.57 - a) Les présidents resteront en fonction entre les sessions et feront rapport au Conseil et à la Conférence;	0,30		0,30	0,00
Réunions ministérielles				
2.66 - La Conférence ou le Conseil peuvent convoquer une réunion ministérielle lorsque les questions approfondies sur le plan technique nécessiteront une approbation politique ou une plus grande visibilité	0,15		0,15	0,05
2.69 - Réaliser une étude en vue d'apporter les modifications nécessaires pour permettre aux organes statutaires...	0,15		0,15	0,07
Autres mesures destinées à améliorer la gouvernance de la FAO				
2.71 - a) préparer une fois par exercice biennal un programme de travail sur quatre années au moins...	0,10		0,10	0,06

Projet PAI, numéro et description (succincte) des actions PAI	Budgets (bruts) 2009-2013	Économies 2009- 2013	Budgets (nets) 2009-2013	Économies 2009- 2012
2.74 - La Conférence évaluera l'introduction des réformes concernant la gouvernance, notamment le rôle et le fonctionnement...	1,10		1,10	0,76
2.95 - Introduire une procédure et modifier les Textes fondamentaux de façon à donner aux Membres de la FAO davantage d'occasions d'évaluer les candidats au poste de Directeur général avant l'élection, notamment:	0,10		0,10	0,03
4.6a - Le CoC-EEI tiendra au maximum trois réunions par an en 2010-2011	0,48		0,48	0,89
2. Vérification	0,60	0,00	0,60	0,40
2.91 - Conformément à la politique en vigueur, le travail du Bureau de l'Inspecteur général sera étendu à tous les domaines à risque organisationnel élevé...	0,60		0,60	0,40
3. Évaluation	3,11	0,00	3,11	2,17
2.78 - Budget d'évaluation: Le budget alloué à l'évaluation sera porté à 0,8 pour cent du budget total du Programme ordinaire...	3,11		3,11	2,17
4. Éthique	2,63	0,00	2,63	1,24
3.33 - Nomination d'un fonctionnaire chargé de l'éthique, fonctionnement du bureau, et formation des personnels	1,79		1,79	1,24
3.36a - Nomination d'un médiateur	0,84		0,84	0,00
5. Réforme de la programmation, de la budgétisation et du suivi fondé sur les résultats	3,24	0,00	3,24	1,46
1.6 - Élaborer un système de suivi fondé sur les résultats	0,69		0,69	0,54
3.88 - Mettre en place pour les bureaux décentralisés des critères d'évaluation et un système de contrôle et d'établissement de rapports fondé sur les performances	1,15		1,15	0,54
7.2 - Conception du nouveau modèle de planification et d'établissement du budget, définition de la nouvelle structure du PTB, formulation des grandes lignes du nouveau cadre logique type...	1,40		1,40	0,38
6. Publication dans toutes les langues	0,38	0,00	0,38	0,40
3.56 - Un nombre accru d'exemplaires de documents techniques imprimés sera mis à la disposition des pays les moins avancés ...	0,08		0,08	0,11
3.57 - Des sites web miroirs, distincts du site web de la FAO, seront créés pour l'arabe et le chinois	0,30		0,30	0,29
7. Mobilisation et gestion des ressources	2,77	0,00	2,77	1,79

Projet PAI, numéro et description (succincte) des actions PAI	Budgets (bruts) 2009-2013	Économies 2009- 2013	Budgets (nets) 2009-2013	Économies 2009- 2012
3.12 - Pour compléter les contributions mises en recouvrement, les ressources extrabudgétaires prévues seront intégrées...	0,86		0,86	0,54
3.14 - b) la mise en place d'une structure de gestion des ressources extrabudgétaires...	1,92		1,92	1,26
8. Programme de coopération technique	0,28	0,90	-0,62	0,15
3.22 - Les ressources du PCT devront être allouées aux régions sous l'autorité des représentants régionaux...	0,28	0,90	-0,62	0,15
9. Décentralisation	0,39	0,00	0,39	0,36
3.81 - Transférer aux représentants régionaux la responsabilité première des aspects techniques et de fond de la supervision des représentants de la FAO...	0,36		0,36	0,36
3.82 - Revoir toutes les délégations de pouvoirs vers les bureaux décentralisés ainsi que les procédures de contrôle	0,03		0,03	0,00
10. Structure du Siège	0,76	0,00	0,76	0,77
3.101 - Mettre en place la nouvelle structure du Siège	0,48		0,48	0,49
7.3 - Examen de la Direction générale	0,13		0,13	0,13
3.103 - Faire le bilan de la réorganisation en vue d'y apporter de nouvelles améliorations	0,15		0,15	0,15
12. Partenariats	3,66	0,00	3,66	2,17
3.109 - Opérer la mise en œuvre opérationnelle et l'application d'une stratégie de partenariat renouvelée avec la société civile et de la stratégie de partenariat avec le secteur privé... .	2,39		2,39	1,32
3.110 - Opérer la mise en œuvre opérationnelle et l'application de stratégies de partenariats conformément au Cadre stratégique de la FAO. Poursuivre le renforcement de la collaboration au sein du système des Nations Unies...	0,91		0,91	0,79
3.117 - Formulation d'un mécanisme de suivi pour assurer le retour d'information et l'amélioration constante des collaborations de partenariat et de la stratégie de la FAO	0,12		0,12	0,07
13. Achats	7,41	4,60	2,81	5,40
Achats				
3.38 - Délégation des pouvoirs liés aux achats; transfert de ceux relatifs aux lettres d'accord vers les divisions et les bureaux décentralisés	0,42		0,42	0,47
7.6 - Nouveau modèle d'achat pour la gestion des phases initiales des achats	2,07	0,03	2,04	1,20

Projet PAI, numéro et description (succincte) des actions PAI	Budgets (bruts) 2009-2013	Économies 2009- 2013	Budgets (nets) 2009-2013	Économies 2009- 2012
7.7 - Faire évoluer la gestion des fournisseurs homologués vers une gestion active des fournisseurs (principes du partenariat)	1,41		1,41	1,29
7.8 - Dévolution de pouvoirs aux fonctionnaires régionaux et locaux pour la gestion des achats locaux	2,31	0,01	2,30	1,55
7.9 - Transfert des activités relatives aux transactions au CSC	0,70	0,44	0,26	0,65
Institutions ayant leur siège à Rome – initiative d'achats conjoints				
7.14 - Modèle opérationnel pour la mise en œuvre de partenariats en matière d'achats avec d'autres institutions des Nations Unies	0,50	4,12	-3,62	0,24
14. Voyages	1,10	2,29	-1,19	0,77
7.15 - Initiatives conjointes avec d'autres institutions ayant leur siège à Rome – Voyages	1,10	2,29	-1,19	0,77
15. Traduction et impression	0,68	1,05	-0,37	0,47
Publication dans toutes les langues de l'Organisation				
7.17 - Proposition relative à un nouveau département de l'impression et de la distribution regroupant l'impression externe...	0,65	1,05	-0,40	0,47
16. Gestion des dossiers courants	4,18	3,56	0,62	3,87
7.16 - Définir un plan de gestion des dossiers courants, en privilégiant le passage à des moyens électroniques et la délocalisation des ressources	4,18	3,56	0,62	3,87
17. Modèle de service administratif et Manuel de la FAO	0,36	0,00	0,36	0,36
3.44 - Exécution de l'Examen détaillé	0,36		0,36	0,36
19. Améliorer l'accès des bureaux décentralisés au réseau de télécommunications	11,33	0,00	11,33	8,34
3.90 - Amélioration de l'infrastructure de TCI et appui fonctionnel aux systèmes d'information pour les bureaux décentralisés	11,33		11,33	8,34
20. Oracle R12	5,51	0,00	5,51	5,67
7.25 - Améliorer les fonctionnalités liées à la planification des ressources entrepreneuriales d'Oracle pour répondre aux besoins du PAI	5,51		5,51	5,67
21. Autres actions dans le domaine des TI	5,54	1,80	3,74	4,47
7.0 - Renforcement de la gouvernance des technologies de	0,54	1,23	-0,69	0,26

Projet PAI, numéro et description (succincte) des actions PAI	Budgets (bruts) 2009-2013	Économies 2009- 2013	Budgets (nets) 2009-2013	Économies 2009- 2012
l'information. Toutes les fonctions doivent se conformer à des processus formels...				
7.11 - Examiner la réduction du nombre d'imprimantes multifonctions	0,00	0,57	-0,57	0,03
7.13 - La Division du Directeur de l'informatique doit financer et mettre en œuvre un programme approprié d'insertion...	0,36		0,36	0,12
7.26 - Conception du système d'information sur la gestion	4,59		4,59	4,06
22. Gestion des risques dans l'Organisation	1,50	0,00	1,50	0,84
3.50 - Élaborer une structure de projet pour mettre en œuvre une gestion des risques de l'entreprise à l'échelle de l'Organisation menée de façon interne...	0,12		0,12	0,14
3.54 - Mise en place complète du Cadre et des systèmes de gestion des risques dans l'Organisation	1,38		1,38	0,70
23. Changement de culture	5,10	0,00	5,10	2,30
3.32 - Mise en œuvre de la vision	5,10		5,10	2,30
24. PEMS	5,20	0,00	5,20	4,38
3.70 - Instaurer un système objectif d'évaluation du personnel liant la performance à des objectifs organisationnels...	5,20		5,20	4,38
25. Cadre de compétences	6,76	1,68	5,08	3,52
3.66 - Revoir les profils de compétences des représentants régionaux, coordonnateurs sous-régionaux et représentants de la FAO...	2,00	1,68	0,32	0,21
Rôle en matière de ressources humaines				
7.27 - Définir un nouveau rôle pour la fonction ressources humaines et examiner le cadre de compétences en matière de ressources humaines et le cadre des responsabilités	4,60		4,60	3,30
26. Mobilité	4,45	0,00	4,45	3,52
3.61 - Mettre en place un système de rotation du personnel entre les services du Siège et entre le Siège et les bureaux décentralisés, fondé sur des incitations...	4,45		4,45	3,52
27. Autres actions dans le domaine des ressources humaines	14,95	0,00	14,95	10,06
3.59 - Mettre en œuvre une politique efficace en matière de représentation géographique et de parité hommes-femmes..., tout en maintenant les critères essentiels de sélection des fonctionnaires et consultants en fonction du mérite...	0,49		0,49	0,24
3.60 - Instituer un ensemble de mesures pour renforcer la formation du personnel, notamment en matière de gestion	4,80		4,80	4,52

Projet PAI, numéro et description (succincte) des actions PAI	Budgets (bruts) 2009-2013	Économies 2009- 2013	Budgets (nets) 2009-2013	Économies 2009- 2012
3.62 - Créer un système commun cohérent de recrutement et de formation de jeunes cadres...	7,58		7,58	3,49
3.64 - Diffuser plus largement les avis de vacance de postes de la FAO	0,68		0,68	0,58
3.72 - Améliorer les systèmes Oracle de façon à i) faciliter l'extraction et l'analyse des données et...	1,00		1,00	1,23
28. Unité de gestion du programme d'exécution du PAI	6,90	0,00	6,90	5,35
Dispositions de la Direction de la FAO en vue de la mise en œuvre du suivi de l'EEI				
4.9 - ii) des groupes de travail spécialisés, notamment pour l'Examen détaillé et l'Équipe chargée du changement...	6,90		6,90	5,35
29. Communication PAI	1,13	0,00	1,13	0,52
Dispositions de la Direction de la FAO en vue de la mise en œuvre du suivi de l'EEI				
4.9a - Communication PAI-employés	0,85		0,85	0,35
4.9b - Communication PAI-membres	0,273		0,273	0,162

Annexe V: Économies induites par le PAI au niveau du programme ordinaire

Économies du PAI au niveau du programme ordinaire (en millions d'USD)		2009	2010-2011	2012-2013	Total
		Économies	Économies	Économies	Économies
TOTAL		0,02	5,31	10,55	15,88
8. Programme de coopération technique		0,00	0,90	0,00	0,90
3.22	Les ressources du PCT devront être allouées aux régions sous l'autorité des représentants régionaux, à l'exception de 15 pour cent maintenus sous l'autorité du département responsable de la coopération technique, à utiliser en cas d'urgence et de 3 pour cent pour les projets interrégionaux.		0,90		0,90
13. Achats		0,00	1,34	3,26	4,60
7.6	Nouveau modèle d'achat pour la gestion des phases initiales des achats		0,00	0,03	0,03
7.8	Dévolution de pouvoirs aux fonctionnaires régionaux et locaux pour la gestion des achats locaux		0,00	0,01	0,01
7.9	Transfert des activités relatives aux transactions au CSC		0,17	0,27	0,44
7.14	Modèle opérationnel pour la mise en œuvre de partenariats en matière d'achats avec d'autres institutions des Nations Unies		1,17	2,95	4,12
14. Voyages		0,02	0,30	1,97	2,29
Examen détaillé	Mise en application des réservations anticipées	0,01			0,01
Examen détaillé	Utilisation de tarifs aériens assortis de restriction	0,01			0,01
7.15	Initiatives conjointes avec d'autres institutions ayant leur siège à Rome – Voyages		0,30	1,97	2,27
15. Traduction et impression		0,00	0,45	0,60	1,05
7.17	Proposition relative à un nouveau département de l'impression et de la distribution regroupant l'impression externe, l'impression interne et la distribution. Modification de la procédure d'impression et de distribution		0,45	0,60	1,05
16. Gestion des dossiers courants		0,00	1,10	2,46	3,56
7.16	Définir un plan de gestion des dossiers courants, en privilégiant le passage à des moyens électroniques et la délocalisation des ressources		1,10	2,46	3,56
21. Autres actions dans le domaine des TI		0,00	0,66	1,14	1,80
7.0	Renforcement de la gouvernance des technologies de l'information. Toutes les fonctions doivent se conformer à des processus formels, par exemple les procédures de demande de changement/projet, la		0,47	0,76	1,23

Économies du PAI au niveau du programme ordinaire (en millions d'USD)		2009	2010-2011	2012-2013	Total
					2009-2013
		Économies	Économies	Économies	Économies
	gestion de projets et les processus de développement				
7.11	Examiner la réduction du nombre d'imprimantes multifonction		0,19	0,38	0,57
25. Cadre de compétences		0,00	0,56	1,12	1,68
7.27	Définir un nouveau rôle pour la fonction ressources humaines et examiner le cadre de compétences en matière de ressources humaines et le cadre des responsabilités		0,56	1,12	1,68

Annexe VI: Approche révisée du changement de culture

Introduction – Le nouveau cadre organisationnel préconisant un changement de culture.

1. Avant 2012, l'approche adoptée pour parvenir à un changement de culture reposait sur la création d'une équipe centrale à l'appui du changement de culture, ce qui convenait parfaitement pendant les premières phases lorsqu'il s'agissait d'impliquer les fonctionnaires et d'élaborer une vision interne. Les équipes chargées du changement culturel ont, par leur action, certainement accompli leur mission.
2. Néanmoins, un changement de culture durable ne sera vraiment possible que lorsque les fonctionnaires à tous les niveaux seront pleinement impliqués, y compris les cadres supérieurs, et qu'il aura été pleinement intégré dans le travail des unités de la FAO, la direction de haut niveau étant tenue de diriger les efforts déployés.
3. L'approche adoptée pour parvenir à un changement de culture au sein de l'Organisation évolue en 2012. Durant l'année, le travail de la direction et des Membres a été guidé par la volonté d'introduire les changements jugés nécessaires par le Directeur général pour mettre en œuvre sa stratégie de campagne à cinq piliers et sa vision claire de la direction que doit prendre la FAO.
4. Cette vision a été présentée dans le Document C2013/3, PMT 2014-2017 et PTB 2014-2015 qui, outre son rôle institutionnel de programmation, doit aussi servir de référence pour replacer le cadre de changement culturel dans le contexte nécessaire pour mettre la vision en œuvre.
5. Les changements transformationnels amorcés au cours de l'exercice biennal 2012-2013 déboucheront en 2014-2015 sur une nouvelle méthode de travail intersectorielle au sein de l'Organisation. Le Cadre stratégique révisé, constitué d'objectifs stratégiques moins nombreux et plus transversaux, favorisera un alignement sur les buts à atteindre, à l'intérieur du cadre de résultats plus rigoureux présenté dans le Plan à moyen terme (PMT). L'exécution du Programme de travail pour 2014-2015 nécessitera donc un changement radical des pratiques de l'Organisation, fondé sur l'élimination des cloisonnements et soutenu par les nouvelles méthodes de travail transversales. Le changement des pratiques de l'Organisation signifie aussi un changement de culture.
6. Le défi du changement de culture en 2013. Les modalités d'exécution¹⁰⁰ décrites dans le Doc 2013/3 montrent bien les défis qu'il faudra relever pour passer d'une organisation qui gère ses ressources sur la base d'une structure de départements à une organisation qui gère ses ressources en fonction de ses objectifs stratégiques au niveau central et au niveau décentralisé. L'accent mis sur le niveau décentralisé est l'un des «aspects culturels» les plus innovants qui doit être intégré, car il est à l'image de la stratégie davantage tournée vers l'extérieur et décentralisée adoptée par l'Organisation dans ses programmes du PMT 2014-2017 et du PTB 2014-2015.
7. Les efforts déployés pour relever ce défi au-delà de la phase du PTB serviront de base au Plan de changement de culture de 2013 qui doit entraîner le changement des comportements dans l'ensemble de l'Organisation.
8. Le changement de culture est un instrument important dont le rôle de premier plan revient au Directeur de Cabinet qui est investi de la fonction de chef de file et du rôle de coordination des activités pour le changement culturel dans l'Organisation. Toutefois, dans une approche d'intégration, les activités et les actions doivent être exécutées par les unités dans le cadre de la structure permanente de la FAO en place actuellement, qui peuvent alors utiliser les fonds alloués au budget du changement de culture pour fournir les produits et les services prévus dans ce domaine d'action.

¹⁰⁰ C2013/3, par 196-200

Actions visant à intégrer le changement de culture

9. D'une manière générale, les activités en vue du changement de culture doivent être beaucoup plus étroitement liées aux objectifs stratégiques, et s'attaquer spécifiquement dans le programme de changement de culture aux problèmes que ces nouvelles méthodes de travail amèneront à la FAO. Ces problèmes et les tâches qui leur sont associées seront affrontés par toutes les unités de la FAO et le personnel à tous les échelons de l'Organisation doit se mobiliser pour y parvenir. Des sessions et des ateliers de réflexion seront utiles à cet égard et seront organisés dans les bureaux décentralisés par les équipes chargées du changement au plan local, et au Siège par les équipes chargées du changement au niveau des départements.

10. De manière plus détaillée, cinq grandes activités liées au changement de culture sont prévues pour 2013, à savoir:

Impact dans l'ensemble de l'Organisation:

11. Pour ce qui est des cinq objectifs stratégiques, les ressources en personnel et hors personnel du Siège seront placées sous le contrôle des coordonnateurs d'objectif stratégique, tandis que les représentants régionaux seront chargés de planifier, mettre en œuvre et suivre les ressources régionales, y compris les représentants régionaux de la FAO, contribuant aux cinq objectifs stratégiques, en consultation avec les coordonnateurs d'objectif stratégique. En outre, les activités prévues dans le cadre de chaque objectif stratégique devront être assorties de priorités adéquates conformes aux besoins des plans d'action connexes et en fonction des cibles correspondantes. Il sera donc nécessaire de renforcer les équipes chargées du changement au plan local, afin d'appuyer le nouveau cadre stratégique. On compte actuellement 22 équipes chargées du changement au plan local, dont la moitié se trouvent dans les bureaux décentralisés.

12. Ces équipes travaillent de manière participative et consultent le personnel au sens large sur les questions de changement pertinentes au niveau local. Dans le même temps, les équipes locales offrent un mécanisme de travail en réseau qui permet de nourrir et de partager des idées et des expériences dans toutes les disciplines de la FAO et au-delà des frontières géographiques.

13. Elles peuvent contribuer à créer des liens entre les activités menées au titre du nouveau cadre stratégique et les besoins quotidiens de collaboration et d'échange de connaissance entre collègues dans un domaine spécifique. Les projets spécifiques proposés par les équipes chargées du changement au plan local et destinés à relever le «défi» devront être soumis au coordonnateur du changement de culture pour obtenir un financement au titre du budget du PAI en 2013. ***Cette activité sera confiée au Coordonnateur du changement de culture.***

Travail interdisciplinaire et matriciel:

14. Afin d'appliquer le nouveau cadre stratégique interdisciplinaire avec toute l'efficacité requise, qui repose sur cinq objectifs transversaux, il faut impérativement poursuivre l'action menée pour faire passer l'Organisation d'un système hiérarchisé où le travail est cloisonné, à une culture de travail d'équipe dans le cadre de structures de gestion plus linéaires reposant sur des groupes de travail.

15. Des processus et des plateformes de technologies de l'information doivent donc être mis en place pour aider le personnel à échanger des connaissances et à travailler dans des réseaux techniques. Les plateformes de collaboration virtuelle et les espaces de travail en commun doivent être consolidés (par exemple, Sharepoint, FAO Intranet) afin d'assurer un environnement favorable durable. Par ailleurs, il faudrait étudier la possibilité de déployer l'outil de média social «Teamworks» mis au point par le PNUD en même temps que l'approche de l'espace de travail, ce qui permettrait de renforcer les activités interdisciplinaires et le travail en équipe. ***Cette activité sera attribuée à CIO, OCP, OCC.***

Suivi

16. Le document Doc 2013/3 reconnaît qu'il importe¹⁰¹ aussi d'assurer un suivi des thèmes transversaux et des fonctions essentielles et décrit¹⁰² la restructuration et le renforcement des capacités internes. Le nouveau Conseil de suivi des programmes jouera à cet égard un rôle de premier plan, et ses membres auront besoin de formation et de soutien afin de pouvoir s'acquitter au mieux de leurs responsabilités. ***Cette activité sera attribuée à OHR.***

Améliorer l'efficiency et/ou l'efficacité du perfectionnement du personnel:

17. Améliorer l'efficiency et/ou l'efficacité du perfectionnement du personnel: Le perfectionnement du personnel doit être assuré de manière adéquate à tous les niveaux et à toutes les classes afin d'appuyer les changements voulus des comportements. Dans cette mesure, les activités de perfectionnement du personnel, notamment la formation des nouveaux effectifs, doivent donc être plus pertinentes et organisées en fonction des objectifs stratégiques. Les outils d'apprentissage en ligne disponibles actuellement sur l'internet peuvent révolutionner le perfectionnement du personnel à la FAO, en ce sens qu'ils offrent des possibilités d'apprentissage plus efficaces et moins coûteuses. À cet égard, l'amélioration de la couverture linguistique parmi les fonctionnaires du cadre organique peut constituer un objectif spécifique pour lequel les systèmes d'apprentissage en ligne offrent une solution très intéressante, d'un bon rapport coût-efficacité et les fonds du projet de changement de culture seront utilisés pour catalyser ce processus. ***Cette activité sera attribuée à OHR.***

Engagement du personnel envers le changement de culture et évaluation de ce dernier:

18. Pour parvenir à une culture très performante, une communication fréquente, transparente et authentique entre et parmi les dirigeants, le personnel, les Membres et les partenaires externes est essentielle. En particulier, les fonctionnaires doivent savoir que leurs idées sont accueillies avec intérêt et que la FAO offre une culture qui permet à leurs voix d'être entendues. Le système intranet de la FAO, et notamment «In Touch», est un instrument précieux, à cet égard, et accessible à tous.

19. De plus, l'enquête menée auprès de tout le personnel en 2011 constitue une base de référence qui permet d'évaluer la façon dont le personnel perçoit l'Organisation. C'est pourquoi il serait très utile et pertinent de mener une nouvelle enquête de ce type en 2014 afin de voir comment l'opinion du personnel a évolué, si des progrès ont été accomplis et où de nouveaux efforts doivent être déployés. Au cours de 2013, des activités seront lancées pour préparer la nouvelle enquête qui sera menée auprès de tous les fonctionnaires en 2014. ***Cette activité sera attribuée à OCP, OCC.***

¹⁰¹ C2013/3, par. 50.

¹⁰² C2013/3, par. 51.

Annexe VII: État d'avancement des actions du PAI

Statistiques récapitulatives

État d'avancement	Nombre d'actions du PAI		Description
Achevées	252		
		118	Achevée en 2009
		24	Achevée en 2010
		76	Achevée en 2011
		34	Achevée en 2012
Ouvertes	19		
		7	Actions comportant des activités importantes
		7	Actions qui seront achevées avant ou avec la trente-huitième session de la Conférence de la FAO
		3	Actions qui relèvent de la responsabilité des Membres
		2	Actions ne pouvant s'achever qu'une fois le programme d'exécution du PAI terminé
En attente	3		
		3	Actions mises en attente sur décision prise par les organes directeurs à leur session de l'automne 2012
Total	274		

Numéro et description des actions du PAI		État d'avancement
	1. Réforme des organes directeurs	
	Priorités en matière de gouvernance	
2.1	Cohérence des politiques et cadres réglementaires à l'échelle mondiale: Examiner systématiquement la situation mondiale afin de déterminer quelles questions nécessitent des initiatives prioritaires pour améliorer la cohérence des politiques, et étudier les cadres réglementaires actuels pour déterminer quels domaines nécessitent...	Achevée en 2009
2.2	S'il y a lieu, prendre en compte les questions générales et les instruments relatifs à l'alimentation et à l'agriculture traités dans d'autres instances et adresser des recommandations à ces instances.	Achevée en 2011
2.3	Voir également ci-dessous les rôles des divers organes directeurs	Achevée en 2011
2.4	Gouvernance exécutive: renforcer le rôle des organes directeurs et élargir leur champ d'action (voir ci-après)	Achevée en 2011
	La Conférence	
2.5	Chaque session de la Conférence aura normalement un thème principal, convenu par la Conférence, en général sur recommandation du Conseil...	Achevée en 2009
2.6	La Conférence accordera une plus grande attention aux questions de politique mondiale et aux cadres internationaux (traités, conventions et règlements), normalement en agissant sur recommandation des Comités techniques et des	Achevée en 2011

Numéro et description des actions du PAI		État d'avancement
	conférences régionales et, s'il y a lieu, le Conseil...	
2.7	La Conférence se réunira en juin de la deuxième année de l'exercice biennal	Achevée en 2009
2.8	La Conférence approuvera les priorités, la stratégie et le budget de l'Organisation après avoir examiné les recommandations du Conseil (voir ci-après la procédure du programme et du budget)	Achevée en 2009
2.9	Le rapport de la Conférence se concentrera sur les conclusions et décisions qui pourront être élaborées au sein de comités de rédaction ou par les «Amis du Président», selon qu'il conviendra. Le compte rendu fera état des interventions et sera publié dans toutes les langues de la FAO.	Achevée en 2011
2.10	Les réunions plénières formelles seront mieux ciblées sur des questions capitales pour les membres	Achevée en 2009
2.11	Des événements parallèles serviront de forum pour des échanges informels sur des questions de développement	Achevée en 2011
2.12	Les pratiques seront modifiées, notamment les méthodes de travail et les lignes de compte rendu, selon les modalités précisées ci-après pour chaque organe	Achevée en 2011
2.13	Les Textes fondamentaux seront modifiés pour les fonctions, les lignes de compte rendu, le rôle dans la formulation de recommandations à l'intention de la Conférence, etc., comme indiqué dans la Matrice d'actions	Achevée en 2009
	Le Conseil	
2.14	Le Conseil exercera les fonctions suivantes, qui seront précisées, le cas échéant, dans les Textes fondamentaux: i) assumer le rôle central de décision et de conseil concernant: <ul style="list-style-type: none"> . l'établissement du plan de travail et des indicateurs de performance du Conseil proprement dit . l'établissement du plan de travail et des indicateurs de performance... 	Achevée en 2009
2.15	ii) surveiller la mise en œuvre des décisions de gouvernance;	Achevée en 2009
2.16	iii) exercer une fonction de contrôle pour s'assurer que: <ul style="list-style-type: none"> . l'action de l'Organisation s'inscrit dans le cadre juridique et financier qui est le sien; . il y a une vérification transparente, indépendante et professionnelle; et un contrôle de l'éthique;sont évalués de manière transparente, professionnelle et indépendante... 	Achevée en 2009
2.17	iv) contrôlera les résultats obtenus par la direction sur la base d'objectifs de performance préétablis.	Achevée en 2011
2.18	Le Conseil soumettra à la Conférence une recommandation claire concernant la résolution portant sur le programme et le budget, précisant notamment le montant du budget	Ouverte
2.19	Le Conseil se réunira de manière plus souple et pour des sessions dont la durée sera adaptée à l'ordre du jour (normalement, un minimum de 5 sessions par exercice biennal); voir Section C – graphique 1 – Cycle de planification et d'examen du Programme et du budget:	Achevée en 2011
2.20	NOUVEAU - i) Il y aura en plus des sessions courtes ou des réunions informelles.	Achevée en 2011
2.21	ii) Le Conseil se réunira pour préparer la Conférence au moins deux mois avant sa tenue, afin que ses recommandations puissent être prises en compte, y compris celle relative à l'ordre du jour définitif de la Conférence soumise à la Conférence pour approbation finale...	Achevée en 2009

Numéro et description des actions du PAI		État d'avancement
2.22	Le rapport du Conseil consistera en conclusions, décisions et recommandations (le compte rendu fera un exposé détaillé et sera publié dans toutes les langues)	Achevée en 2011
2.23	Le Conseil ne sera plus saisi de problèmes en rapport avec les politiques et les cadres réglementaires mondiaux, à moins que l'urgence ne l'impose (ces questions seront traitées par les Comités techniques et la Conférence)	Achevée en 2009
2.24	Des changements de pratiques, notamment pour les méthodes de travail et les lignes de compte rendu, seront adoptés pour le Conseil (voir plus bas pour les autres organes)	Achevée en 2009
2.25	Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions, lignes de compte rendu, etc.	Achevée en 2009
Président indépendant du Conseil		
2.26	Réviser les Textes fondamentaux de manière à spécifier clairement le rôle de facilitation proactive qui revient au Président indépendant du Conseil dans la gouvernance de la FAO, en éliminant tout risque de conflit avec le rôle de direction du Directeur général, outre la présidence des réunions du Conseil:	Achevée en 2009
2.27	a) jouer le rôle d'honnête courtier de façon à faciliter l'émergence d'un consensus entre les Membres sur des questions controversées;	Achevée en 2009
2.28	b) assurer la liaison avec les Présidents du Comité du Programme, du Comité financier et du CQCJ en ce qui concerne leurs programmes de travail respectifs et, le cas échéant, avec les présidents des comités techniques et des conférences régionales; à ce titre, assister aux sessions du Comité du Programme, du Comité financier et des conférences régionales;	Achevée en 2009
2.29	c) quand et s'il le considère utile, le Président indépendant du Conseil peut convoquer des réunions consultatives avec des représentants des groupes régionaux sur des questions de nature administrative et organisationnelle en vue de la préparation et de la conduite d'une session;	Achevée en 2009
2.30	d) assurer la liaison avec la Direction générale de la FAO à propos des préoccupations des membres exprimées lors des sessions du Conseil, du Comité du Programme, du Comité financier et des conférences régionales;	Achevée en 2009
2.31	e) veiller à ce que le Conseil soit tenu au courant des débats d'autres instances intéressant la FAO et à ce que le dialogue se poursuive avec d'autres organes directeurs, selon qu'il convient, et en particulier avec les organes directeurs des organismes s'occupant d'alimentation et d'agriculture ayant leur siège à Rome;	Achevée en 2009
2.32	f) être l'instigateur de l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficacité de la gouvernance de la FAO et du sentiment d'appartenance de ses membres.	Achevée en 2011
2.33	g) les Textes fondamentaux stipuleront également:	Achevée en 2009
2.34	i) les qualifications (compétences) souhaitables du Président indépendant, qui seront énoncées par le Comité de la Conférence avec l'avis du CQCJ et décidées par la Conférence en 2009; ii) que le Président indépendant est tenu d'être présent à Rome pour toutes les sessions du Conseil et devrait normalement passer de six à huit mois par an à Rome	Achevée en 2009
Comité du Programme et Comité financier		
2.35	La clarification des fonctions et méthodes de travail aura lieu immédiatement et sera suivie de modifications aux Textes fondamentaux, comme suit:	Achevée en 2009
2.36	i) Les fonctions du Comité du Programme concerneront essentiellement les priorités du programme, la stratégie, le budget et l'évaluation et comporteront aussi l'examen des activités de terrain et des travaux décentralisés; les priorités de l'Organisation en matière de réglementation et de cohérence des politique mondiales...	Achevée en 2011

Numéro et description des actions du PAI		État d'avancement
2.37	ii) Le Comité financier sera saisi des questions financières et de tous les aspects de l'administration, des services et de la gestion des ressources humaines et notamment des politiques et budgets pour ces domaines de travail – devenant un comité des finances et de l'administration;	Achevée en 2011
2.38	iii) Les Comités se réuniront de façon plus souple et pour des durées variables en fonction de l'ordre du jour et conformément au cycle de planification et d'examen du programme et du budget (voir graphique 1) – (normalement 4 sessions au minimum par exercice biennal);	Achevée en 2011
2.39	iv) Les deux comités tiendront davantage de réunions conjointes. Le débat aura lieu lors de sessions conjointes et dès que leurs discussions se recouperont ou que leurs contributions sembleront fortement complémentaires;	Achevée en 2011
2.40	v) Les Comités seront tenus de formuler des recommandations claires et d'accorder davantage d'attention aux politiques, stratégies et priorités, afin de fournir un meilleur contrôle et une orientation plus dynamique au Conseil; et	Achevée en 2011
2.41	vi) Le Comité financier établira et adoptera des critères concernant la documentation du PAM dont il devra être saisi.	Achevée en 2011
2.42	Modifier les pratiques, y compris les méthodes de travail (voir ci-après)	Achevée en 2009
2.43	Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions des comités	Achevée en 2009
2.44	Membres, présidents et observateurs du Comité du Programme et du Comité financier: - Des modifications seront apportées aux Textes fondamentaux, notamment concernant l'élection des membres de ces Comités. Les membres sont des pays et non des personnes, mais les pays sont censés proposer des représentants	Achevée en 2009
2.45	i) les présidents seront élus par le Conseil sur la base de leurs qualifications personnelles; ils n'occuperont pas de sièges de leurs groupes électoraux, ni ne représenteront une région ou un pays (en cas de vacance de la présidence, le titulaire sera remplacé par un vice-président du Comité élu par le Comité, jusqu'à ce que le Conseil puisse élire un remplaçant);	Achevée en 2009
2.46	ii) le nombre de membres des Comités sera porté, outre le Président, à douze représentants, dont deux au maximum pour chacune des régions suivantes: Afrique, Asie, Amérique latine et Caraïbes, Proche-Orient et Europe, et un représentant pour l'Amérique du Nord et le Pacifique Sud-Ouest pour chaque comité désignés par la région et confirmés par le Conseil (les pays peuvent remplacer leurs membres pour des réunions ou pendant leur mandat pour éviter qu'un siège ne reste vide pendant une réunion);	Achevée en 2009
2.47	iii) les Comités, y compris leurs réunions conjointes, admettront des observateurs sans droit de parole.	Achevée en 2010
Comité des questions constitutionnelles et juridiques (CQCJ)		
2.48	Des modifications seront apportées aux Textes fondamentaux, notamment concernant l'élection des membres du Comité. Les membres sont des pays et non des personnes, mais les pays sont censés proposer des représentants disposant des qualifications juridiques nécessaires;	Achevée en 2009
2.49	Le président sera élu parmi les membres du CQCJ par le Conseil sur la base de ses qualifications personnelles (en cas de vacance de la présidence, le titulaire sera remplacé par un vice-président du Comité élu par le Comité, jusqu'à ce que le Conseil puisse élire un remplaçant);	Achevée en 2009
2.50	Le Comité comptera sept membres, chaque région ayant droit à un membre désigné par la région et confirmé par le Conseil (les pays peuvent remplacer leurs membres pour des réunions ou pendant leur mandat pour éviter qu'un siège ne reste vide	Achevée en 2009

Numéro et description des actions du PAI		État d'avancement
	pendant une réunion).	
2.51	Le CQCJ admettra des observateurs sans droit de parole à ses réunions	Achevée en 2009
	Conférences régionales	
2.52	Les lignes de compte rendu, fonctions et méthodes de travail seront modifiées immédiatement de manière informelle, avant que les changements correspondants ne soient introduits dans les Textes fondamentaux, y compris le statut des conférences régionales, qui auront désormais le statut de comités de la Conférence de la FAO:	Achevée en 2012
2.53	a) Les conférences régionales auront notamment pour fonctions: i) d'approfondir les questions relatives à la cohérence des politiques régionales; d'étudier les questions de politique mondiale et de réglementation sous un angle régional – et de faire rapport à ce sujet à la Conférence de la FAO ii) de donner des avis sur le programme de la FAO dans la région et sur le programme général de l'Organisation, dans la mesure où il concerne la région...	Achevée en 2011
2.54	b) Méthodes de travail – Les conférences régionales: i) seront convoquées en règle générale une fois pendant chaque exercice, sur décision des membres de la FAO de la région, qui seront pleinement consultés sur le programme, les modalités, les dates, la durée et les besoins pour...	Achevée en 2011
2.55	Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions, lignes de compte rendu, etc.	Achevée en 2009
	Comités techniques	
2.56	Les Comités feront rapport au Conseil sur le budget de la FAO et les priorités et stratégies pour les programmes et directement à la Conférence de la FAO sur les politiques et la réglementation mondiales, devenant ainsi des comités de la Conférence, et:	Achevée en 2009
2.57	a) Les présidents resteront en fonction entre les sessions et feront rapport au Conseil et à la Conférence;	Achevée en 2011
2.58	b) Méthodes de travail – Les Comités techniques: i) feront preuve d'une plus grande souplesse dans la durée comme dans la fréquence de leurs sessions, selon les besoins et siègeront normalement une fois par exercice biennal. Ils traiteront des questions prioritaires émergentes et pourront être convoqués spécialement à cette fin;	Achevée en 2011
2.59	ii) le Président facilitera la pleine consultation des Membres sur l'ordre du jour, les modalités de travail et la durée des réunions.	Achevée en 2011
2.60	iii) Un usage accru sera fait des sessions et événements parallèles, en veillant à ce que les pays ayant une délégation restreinte puissent y participer (les ONG et le secteur privé, ainsi que des représentants des pays en développement, participeront aux sessions informelles);	Achevée en 2011
2.61	iv) L'ordre du jour de la session du Comité de l'agriculture inclura expressément l'élevage, auquel un point sera consacré, et lui accordera le temps nécessaire;	Achevée en 2009
2.62	v) Le Comité des produits renforcera ses relations avec la CNUCED, l'OMC et le Fonds commun pour les produits de base;	Achevée en 2009
2.63	vi) Le Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA) dynamisera son rôle dans le suivi et l'exécution des engagements pris lors du Sommet mondial de l'alimentation et dans l'examen de l'État de l'insécurité alimentaire dans le monde.	Achevée en 2009
2.64	Modifier les pratiques, notamment les méthodes de travail et les lignes de compte rendu.	Achevée en 2009

Numéro et description des actions du PAI		État d'avancement
2.65	Modifier les dispositions des Textes fondamentaux relatives aux fonctions, lignes de compte rendu, etc.	Achevée en 2009
Réunions ministérielles		
2.66	NOUVEAU - La Conférence ou le Conseil peuvent convoquer une réunion ministérielle lorsque les questions approfondies sur le plan technique nécessiteront une approbation politique ou une plus grande visibilité.	Achevée en 2011
2.67	Les rapports des réunions ministérielles seront normalement examinés directement par la Conférence.	Achevée en 2011
Organes statutaires, conventions, traités, Codex, etc.		
2.68	Les conférences des parties à des traités, conventions et accords, tels que le Codex et la CIPV (incorporés au titre des statuts de la FAO), pourront porter des questions à l'attention du Conseil et de la Conférence par l'intermédiaire du Comité technique compétent (modification des Textes fondamentaux).	Achevée en 2011
2.69	Réaliser une étude en vue d'apporter les modifications nécessaires pour permettre aux organes statutaires qui le souhaitent d'exercer une autorité financière et administrative et de mobiliser des financements supplémentaires auprès de leurs membres, tout en demeurant dans le cadre de la FAO et en continuant à lui adresser des rapports.	Achevée en 2012
Autres mesures destinées à améliorer la gouvernance de la FAO		
2.70	Le Conseil, le Comité du Programme et le Comité financier, le CQCJ, les conférences régionales et les comités techniques devront chacun:	Achevée en 2012
2.71	a) préparer une fois par exercice biennal un programme de travail sur quatre années au moins, qui sera examiné par le Conseil et/ou la Conférence (conformément à leurs filières hiérarchiques respectives);	Achevée en 2012
2.72	b) établir un rapport sur les progrès accomplis par rapport au programme de travail tous les deux ans, pour examen également par le Conseil et/ou la Conférence.	Achevée en 2012
2.73	L'expression «organes directeurs» sera définie, de préférence dans les Textes fondamentaux	Achevée en 2009
2.74	La Conférence évaluera l'introduction des réformes concernant la gouvernance, notamment le rôle et le fonctionnement des conférences régionales, avec un examen indépendant à l'appui de ce processus.	Ouverte
2.75	Afin de garantir la transparence et la bonne communication, le Directeur général fera rapport au Conseil et à la Réunion conjointe du Comité du Programme et du Comité financier, et dialoguera avec eux, en ce qui concerne: . les priorités du Cadre stratégique et du Plan à moyen terme; ...	Achevée en 2009
2.76	Coût de la révision des Textes fondamentaux pour tous les Organes directeurs: Travaux à effectuer par le Bureau juridique et par le CQCJ pour la révision des Textes fondamentaux	Achevée en 2009
Nomination et mandat du Directeur général		
2.95	Introduire une procédure et modifier les Textes fondamentaux de façon à donner aux Membres de la FAO davantage d'occasions d'évaluer les candidats au poste de Directeur général avant l'élection, notamment:	Achevée en 2011
2.96	a) Les candidats au poste de Directeur général feront une déclaration à la Conférence avant la tenue des élections. Les Membres auront l'occasion de poser des questions aux candidats (les dépenses des candidats seront couvertes par le budget de la FAO);	Achevée en 2011
2.97	b) Les candidats au poste de Directeur général feront une déclaration à une session du Conseil de la FAO soixante jours au moins avant la Conférence durant laquelle l'élection aura lieu. À cette session, aussi bien les membres que les observateurs auprès du Conseil auront...	Achevée en 2011

Numéro et description des actions du PAI		État d'avancement
2.98	a) La présentation par les gouvernements membres de candidats au poste de Directeur général devra avoir lieu 60 jours au moins avant la tenue de la session du Conseil susmentionnée;	Achevée en 2011
2.99	b) En cas de vacance prévue du poste de Directeur général, l'avis de vacance sera diffusé 12 mois au moins avant la date de clôture des présentations de candidatures, dont les États Membres assument l'entière responsabilité;	Achevée en 2009
2.100	c) La Conférence de la FAO examinera les qualifications souhaitables pour le poste de Directeur général définies par le CoC-EEI en 2009 en vue de leur approbation.	Ouverte
2.101	Modifier les Textes fondamentaux pour ce qui est du mandat du Directeur général pour le porter à quatre ans, avec possibilité de renouvellement une seule fois pour une nouvelle période de quatre ans.	Achevée en 2009
Suivi par les organes directeurs		
4.0	Arrangements relatifs au suivi de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate	Achevée en 2009
4.1	Le Conseil suivra les progrès de la mise en œuvre du Plan d'action immédiate et fera rapport à la Conférence à sa trente-sixième session en 2009 et à sa trente-septième session en 2011. Il sera aidé en cela par le Comité du Programme et par le Comité financier et s'appuiera sur des rapports de la Direction	Ouverte
4.2	Un Comité de la Conférence au mandat limité dans le temps (année 2009) sera créé en vertu de l'Article VI de l'Acte constitutif de la FAO pour achever le travail qui reste à faire au titre du Plan d'action immédiate (voir ci-après). Il présentera son rapport à la Conférence de la FAO, à sa trente-sixième session	Achevée en 2009
4.3	. le nouveau Cadre stratégique, le Plan à moyen terme 2010-2013 et le Programme de travail et budget 2010-2011 proposés par la Conférence sur la base du nouveau cadre intégré fondé sur les résultats. Ces recommandations seront élaborées par le Comité de la Conférence...	Achevée en 2009
4.4	. d'autres changements éventuels concernant la composition du Conseil et sa représentativité régionale et, sur la base d'avis du CQCJ, tout changement à apporter aux Textes fondamentaux lors de la session 2009 de la Conférence.	Ouverte
4.5	. d'autres réformes des systèmes, le changement de culture et la restructuration organisationnelle, notamment: • la suite à donner au rapport final de l'examen détaillé (17 avril 2009); • le lancement d'une étude sur un cadre d'évaluation et de gestion des risques à l'échelle de l'organisation et l'examen du rapport y relatif...	Achevée en 2009
4.6	ii) à assurer la supervision et l'orientation du processus de révision des Textes fondamentaux conformément aux changements prévus dans le Plan d'action immédiate (et à proposer les changements nécessaires à la Conférence). Ce travail sera effectué...	Achevée en 2009
4.6a	Le CoC-EEI tiendra au maximum trois réunions par an en 2010-2011	Achevée en 2011
4.10	Création du fonds fiduciaire et coût de la mise en œuvre en 2009	Achevée en 2009
4.11	Contribuer au Fonds fiduciaire	Achevée en 2009
2. Vérification		
Vérification		
2.91	Conformément à la politique en vigueur, le travail du Bureau de l'Inspecteur général sera étendu à tous les domaines à risque organisationnel élevé et il pourra être fait appel à une expertise extérieure, le cas échéant.	Achevée en 2011

Numéro et description des actions du PAI		État d'avancement
2.92	Le Comité de vérification: a) sera nommé par le Directeur général et entièrement composé de membres externes approuvés par le Conseil sur recommandation du Directeur général et du Comité financier;	Achevée en 2009
2.93	b) présentera un rapport annuel au Conseil par l'intermédiaire du Comité financier.	Achevée en 2009
2.94	Le Commissaire aux comptes sera chargé de la vérification du Bureau rapproché du Directeur général, en plus des vérifications régulières effectuées par l'Inspecteur général	Achevée en 2009
3. Évaluation		
Évaluation		
2.77	Création d'un bureau distinct et indépendant sur le plan opérationnel chargé de l'évaluation , intégré à la structure du Secrétariat de la FAO et faisant rapport au Directeur général et au Conseil par l'intermédiaire du Comité du Programme.	Achevée en 2009
2.78	Budget d'évaluation: Le budget alloué à l'évaluation sera porté à 0,8-1 pour cent du budget total du Programme ordinaire (sur deux exercices biennaux) et, une fois arrêté par les organes directeurs dans le cadre du processus d'approbation du PTB,	Achevée en 2012
2.79	Effectifs d'évaluation: a) Recrutement du Directeur de l'évaluation au niveau D2. Un groupe composé de représentants du Directeur général et des organes directeurs, ainsi que de spécialistes de l'évaluation dans d'autres institutions des Nations Unies, examinera le mandat et	Achevée en 2009
2.80	b) Toutes les nominations de fonctionnaires et de consultants chargés de l'évaluation suivront des procédures transparentes et professionnelles, le premier critère étant celui de la compétence technique, mais en tenant compte de l'équilibre régional et entre les sexes. Le Directeur de...	Achevée en 2009
2.81	Contrôle de la qualité et renforcement permanent de la fonction d'évaluation: a) Renforcement de la procédure existante d'examen indépendant par les pairs des principaux rapports	Achevée en 2009
2.82	b) Examen biennal, par un groupe restreint de pairs indépendants, de la conformité du travail avec les normes et pratiques optimales en matière d'évaluation – rapport à la direction et au Conseil, assorti des recommandations du Comité du programme	Achevée en 2009
2.83	a) Examen indépendant de la fonction d'évaluation tous les six ans; rapport à la Direction et au Conseil, assorti des recommandations du Comité du programme	Ouverte
2.84	Approbation par le Conseil d'une politique globale en matière d'évaluation intégrée dans le cadre d'une «charte» incluant les éléments ci-dessus énoncés. En outre: a) le Comité d'évaluation interne de la FAO travaillera en interaction avec le Comité du Programme, selon qu'il conviendra;	Achevée en 2010
2.85	b) le plan d'évaluation à horizon mobile continuera d'être approuvé par les organes directeurs après consultation avec le Comité d'évaluation interne;	Achevée en 2010
2.86	c) les processus de suivi de l'évaluation seront pleinement institutionnalisés et comprendront un système de suivi indépendant et l'établissement de rapports à l'intention du Comité du Programme;	Achevée en 2010
2.87	d) tous les rapports d'évaluation, réponses de la Direction et rapports de suivi continueront d'être des documents publics accessibles à tous les Membres de la FAO. En outre, les efforts pour les porter à l'attention de tous les membres des organes directeurs concernés seront...	Achevée en 2010

Numéro et description des actions du PAI		État d'avancement
2.88	e) le bureau de l'évaluation jouera un rôle consultatif institutionnalisé auprès de la direction, pour tout ce qui concerne la gestion fondée sur les résultats ainsi que la programmation et la budgétisation, de manière à renforcer la boucle de rétroaction et d'apprentissage;	Achevée en 2010
2.89	f) l'évaluation sera dûment coordonnée à l'échelle du système des Nations Unies, compte tenu du travail du Corps commun d'inspection, et le bureau d'évaluation de la FAO continuera à travailler en étroite collaboration avec le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation (UNEG).	Achevée en 2009
2.90	a) Les dispositions relatives à l'évaluation telles qu'approuvées dans la Charte seront reflétées dans les Textes fondamentaux	Achevée en 2010
4. Éthique		
Éthique		
3.33	Nomination d'un fonctionnaire chargé des questions d'éthique, fonctionnement du bureau et formation des personnels	Achevée en 2011
3.34	Examen du mandat et de la composition du Comité de l'éthique par le CQCJ et le Comité financier	Achevée en 2011
3.35	Nomination d'un Comité de l'éthique et début de ses travaux	Achevée en 2011
3.36	Examen du rapport annuel ou biennal du Comité de l'éthique par le Conseil sur la base des conclusions et recommandations du CQCJ et du Comité financier	Achevée en 2012
3.36a	Nomination de scrutateurs	Ouverte
5. Réforme de la programmation, de la budgétisation et du suivi fondé sur les résultats		
Objectifs stratégiques de la FAO et nouveau Cadre fondé sur les résultats		
1.1	Décision concernant l'application du nouveau Cadre fondé sur les résultats	Achevée en 2009
1.2	Décision concernant la Vision et les Objectifs mondiaux de la FAO	Achevée en 2009
1.3	Décision de principe concernant les objectifs stratégiques, les objectifs fonctionnels et les fonctions essentielles	Achevée en 2009
1.4	Adoption de principe du modèle de présentation des objectifs stratégiques et des résultats de l'Organisation	Achevée en 2009
1.5	Élaboration des domaines d'action prioritaires avec résumé des objectifs, la liste indicative fournissant une base pour la poursuite de l'élaboration	Achevée en 2009
1.6	Élaboration du système de suivi fondé sur les résultats	Achevée en 2011
1.7	Élaboration et adoption du texte intégral du Cadre stratégique, du Plan à moyen terme et du Programme de travail et budget, établis conformément au nouveau modèle	Achevée en 2009
1.8	Premier rapport sur l'efficacité fonctionnelle de l'Organisation, d'après le nouveau système fondé sur les résultats pour l'exercice 2010-2011	Achevée en 2012
3.88	Mettre en place pour les bureaux décentralisés des critères d'évaluation et un système de contrôle et d'établissement de rapports fondé sur les performances.	Ouverte

Numéro et description des actions du PAI		État d'avancement
	Réforme de la programmation, de la budgétisation et du suivi fondé sur les résultats	
3.1	Mise en place d'une documentation révisée du programme et du budget composée des sections suivantes, qui pourront être présentées dans un seul document de manière à éviter les répétitions et à donner un tableau d'ensemble (première approbation complète: 2009 pour l'exercice 2010-2011):	Achevée en 2009
3.2	i) Un Cadre stratégique sur 10-15 ans réexaminé tous les quatre ans et comprenant: . Une analyse des défis auxquels sont confrontés l'alimentation, l'agriculture et le développement rural, y compris les populations qui en dépendent, notamment les consommateurs, . Vision stratégique...	Achevée en 2009
3.3	ii) Un Plan à moyen terme quadriennal réexaminé à chaque exercice biennal et comprenant: . Les objectifs stratégiques devant être réalisés avec l'appui des États Membres de la FAO et de la communauté internationale, conformément au Cadre stratégique...	Achevée en 2009
3.4	i) Un programme de travail et budget , le budget étant divisé en budget administratif et budget de programme s'insérant dans un cadre fondé sur les résultats et présentant pour chaque exercice biennal: . Le cadre (réalisations) des résultats de l'Organisation découlant...	Achevée en 2009
3.5	ii) Le Sommaire du Programme de travail et budget sera supprimé en raison de l'interaction permanente des organes directeurs dans le processus d'élaboration du Programme.	Achevée en 2009
3.6	Instauration d'un nouveau système de contrôle de gestion fondé sur les résultats et d'établissement de rapports sur l'exécution des activités: Chaque rapport couvrira l'exercice biennal précédent et rendra compte des réalisations, des cibles et indicateurs associés aux résultats et des indicateurs d'efficience...	Achevée en 2011
7.1	Mise en évidence des domaines d'amélioration et définition des actions visant à améliorer la gestion axée sur les résultats.	Achevée en 2012
3.7	Instauration d'un nouveau cycle de préparation et de nouveaux processus décisionnels pour les organes directeurs (voir plus loin le schéma 1 pour le séquençage). La date de la Conférence de la FAO sera déplacée au mois de juin, à compter de 2011, ce qui décalera d'autant les dates des autres sessions...	Achevée en 2011
3.8	i) Première année de l'exercice biennal (avec au moins deux sessions du Conseil): . les Comités techniques, en fonction de leurs mandats, examineront les points suivants et formuleront des recommandations: ♦ résultats effectifs de la FAO en matière de contribution aux résultats au regard des indicateurs de performance...	Achevée en 2011
3.9	ii) Deuxième année de l'exercice biennal (avec au moins deux et probablement trois sessions du Conseil): . Pendant toute l'année, le Comité du Programme, le Comité financier et le Conseil examineront tout ajustement à apporter au Programme de travail et budget convenu, prendront des décisions à ce sujet...	Achevée en 2011
3.10	Apporter les modifications nécessaires aux Textes fondamentaux pour le cycle du Programme de travail et budget et notamment au calendrier des sessions des organes directeurs	Achevée en 2009
3.11	Outre le compte de capital et le PCT, introduire des dispositions permettant de reporter d'un exercice à l'autre jusqu'à cinq pour cent du budget statutaire, de manière à lisser les recettes et dépenses et à réduire ainsi la part des transactions dispendieuses et inefficentes.	Achevée en 2012
	Conception du nouveau modèle de planification et d'établissement du budget	
7.2	Conception du nouveau modèle de planification et d'établissement du budget, définition de la nouvelle structure du PTB, formulation des grandes lignes du nouveau cadre logique type simplifié pour les budgets «projets» et les éléments nécessaires au	Ouverte

Numéro et description des actions du PAI		État d'avancement
	nouveau système normalisé d'établissement des rapports.	
	Interdisciplinarité	
6.2	Cinq pour cent du budget alloué aux Directeurs généraux adjoints pour le travail interdisciplinaire	Achevée en 2012
	6. Publication dans toutes les langues	
	Publication dans toutes les langues de l'Organisation	
3.55	Un budget sera prévu pour les publications techniques sur papier et sur le web dans chaque langue de la FAO. Un groupe d'utilisateurs de la documentation technique dans chaque langue décidera comment utiliser les fonds pour la traduction (en sus du budget existant pour la documentation des principales réunions)...	En attente
3.56	Un nombre accru d'exemplaires imprimés de la documentation technique sera mis à la disposition des pays les moins avancés, ces mêmes groupes décidant des priorités pour les documents	Achevée en 2011
3.57	Des sites web miroirs, distincts du site web de la FAO, seront mis en place pour l'arabe et le chinois	En attente
	7. Mobilisation et gestion des ressources	
	Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources	
3.12	Pour compléter les contributions mises en recouvrement, les ressources extrabudgétaires prévues seront intégrées dans le processus d'établissement du programme et du budget, y compris la définition des domaines d'action prioritaires, tout en reconnaissant que le financement extrabudgétaire n'est pas entièrement...	Achevée en 2011
3.13	a) l'examen par le Conseil des plans, de l'application et des résultats concernant les ressources extrabudgétaires dans un cadre intégré sur la base des conclusions et recommandations du Comité du programme et du Comité financier, de façon que les ressources soient...	Achevée en 2009
3.14	b) la mise en place d'une structure de gestion des ressources extrabudgétaires et des contributions mises en recouvrement plaçant la stratégie, la politique, la gestion et la coordination de la mobilisation des ressources, y compris les relations avec les donateurs au sujet des politiques, dans un Bureau central...	Achevée en 2011
3.15	c) entretenir vigoureusement les nouveaux partenariats, y compris avec les fondations privées;	Achevée en 2011
3.16	d) maintenir en permanence à l'examen à la fois les mesures d'efficacité et le coût des services d'appui aux activités financées par des fonds extrabudgétaires, de façon à éviter les subventions croisées.	Achevée en 2009
3.17	Examiner les traités, conventions, accords et organes et instruments analogues établis conformément aux dispositions des articles VI, XIV et XV de l'Acte constitutif de la FAO afin qu'ils établissent un degré accru d'autofinancement de leurs membres (voir aussi 2.69)...	Achevée en 2011
3.18	Adopter des mesures de nature à encourager le paiement ponctuel des contributions mises en recouvrement et à éviter les arriérés, de façon à faciliter la gestion des ressources, compte tenu des recommandations du Comité financier, notamment:	Achevée en 2009
3.19	a) examen annuel par le Conseil, sur la base d'un rapport du Comité financier, de la situation des paiements tardifs et des arriérés de contributions et de ses incidences sur les liquidités de l'Organisation;	Achevée en 2009
3.20	b) communication bien visible sur le site web public principal de la FAO de la situation concernant les paiements ponctuels, les paiements tardifs et les arriérés de contributions par pays;	Achevée en 2009

Numéro et description des actions du PAI		État d'avancement
3.21	c) poursuite de l'actuelle politique responsable d'emprunts de la FAO pour lisser les mouvements de trésorerie	Achevée en 2009
8. Programme de coopération technique		
Programme de coopération technique		
3.22	Les ressources du PCT devront être allouées aux régions sous l'autorité des représentants régionaux, à l'exception de 15 pour cent maintenus sous l'autorité du département responsable de la coopération technique, à utiliser en cas d'urgence et de 3 pour cent pour les projets interrégionaux.	Achevée en 2011
3.23	Allocations indicatives de fonds aux régions avec examen par le Conseil tous les quatre ans, conformément au cycle du Plan à moyen terme: Afrique 40 pour cent; Asie et Pacifique 24 pour cent; Amérique latine et Caraïbes 18 pour cent; Europe 10 pour cent; Proche-Orient 8 pour cent...	Achevée en 2009
3.24	Le cycle des projets du PCT et les directives d'approbation du PCT doivent être examinés en 2009, réaffirmant la priorité aux PMA, PRFDV, PIED et aux pays en développement sans littoral, et des précisions doivent être données sur les actuelles lignes directrices approuvées par le Conseil...	Achevée en 2009
3.25	a) critères d'approbation, notamment convergence des besoins des pays et des objectifs stratégiques convenus de l'Organisation et des résultats de l'Organisation;	Achevée en 2009
3.26	b) préciser les renseignements minimaux que doivent fournir les pays pour que la demande soit examinée;	Achevée en 2009
3.27	c) préciser le cycle des projets, en indiquant les étapes et les responsabilités de l'approbation à chaque stade du processus, en simplifiant le nombre des étapes, avec des délégations aux bureaux décentralisés au niveau le plus bas possible;	Achevée en 2009
3.28	d) indiquer clairement la durée de chaque étape du processus afin que les gestionnaires puissent être tenus de rendre des comptes;	Achevée en 2009
3.29	Il n'y aura pas de critères universels pour la proportion des financements du PCT qui doivent aller aux projets régionaux et sous-régionaux, car cette proportion est variable d'une région à l'autre.	Achevée en 2009
9. Décentralisation		
Décentralisation		
3.76	Le Comité du Programme et le Comité financier aideront le Conseil à assurer le contrôle des politiques pour tous les aspects de la décentralisation, et notamment la mise en œuvre du Plan d'action immédiate.	Achevée en 2012
3.77	Organiser des réunions de direction de haut niveau auxquelles les Sous-Directeurs généraux/Représentants régionaux peuvent participer par liaison télévisuelle	Achevée en 2009
3.78	Placer les fonctionnaires techniques décentralisés travaillant dans les bureaux régionaux sous l'autorité directe des représentants régionaux (Sous-Directeurs généraux) ou, si cela est plus approprié pour le personnel sous-régional, sous celle des coordonnateurs sous-régionaux	Achevée en 2009
3.79	Veiller à ce que les Sous-Directeurs généraux/représentants régionaux participent pleinement à la programmation et à l'établissement du budget (voir également 3.14).	Achevée en 2009
3.80	Transférer vers les représentants régionaux (Sous-Directeurs généraux) les responsabilités budgétaires et programmatiques des fonctionnaires techniques travaillant dans les bureaux régionaux	Achevée en 2009
3.81	Transférer aux représentants régionaux (Sous-Directeurs généraux) la responsabilité première des aspects techniques et de fond de la supervision des représentants de la FAO avec, si nécessaire, une ligne de compte rendu au Sous-Directeur général, par l'intermédiaire du coordonnateur sous-régional...	Achevée en 2010

Numéro et description des actions du PAI		État d'avancement
3.82	Revoir toutes les délégations de pouvoirs vers les bureaux décentralisés ainsi que les procédures de contrôle (voir également ci-dessus)	Achevée en 2010
3.83	Enlever aux bureaux sous-régionaux leurs responsabilités administratives afin de leur permettre d'opérer pleinement en qualité d'unités d'appui technique aux pays de la sous-région	Achevée en 2009
3.84	En établissant une distinction claire entre les bureaux bien établis et tout plan concernant des bureaux supplémentaires, rationaliser la couverture des bureaux de pays suivant les résultats de l'examen, en utilisant des critères convenus, compte tenu à la fois des emplacements existants et potentiels, de l'efficacité, des économies prévues et de l'analyse coût/avantages...	Achevée en 2012
3.85	Adapter la composition des effectifs des bureaux sous-régionaux et régionaux, conformément aux besoins prioritaires, évalués en fonction des bureaux du système des Nations Unies	Achevée en 2009
3.86	Définir plus clairement la couverture du Bureau régional pour le Proche-Orient	Achevée en 2010
3.95	c) Transférer les fonctions du Bureau de la coordination et de la décentralisation aux Bureaux régionaux/sous-régionaux et à une petite unité de coordination au sein du bureau responsable des opérations;	Achevée en 2010
10. Structure du Siège		
Structure du Siège		
3.91	a) créer les bureaux suivants: i) Stratégie, planification et gestion des ressources;	Achevée en 2009
3.92	ii) Évaluation	Achevée en 2009
3.93	iii) Bureau juridique et Bureau de l'éthique	Achevée en 2009
3.94	b) examiner les fonctions et structures organisationnelles les plus appropriées pour les communications, les partenariats et les questions interinstitutions;	Achevée en 2009
3.96	d) déstratifier les postes de directeur (27 postes à supprimer pendant l'exercice 2010-2011)	Achevée en 2009
3.97	Approuver dans son principe le niveau supérieur de la Structure des départements du Siège et de la haute direction (voir encadré 5 ci-après) pour introduction en 2010, sous réserve d'éventuels ajustements indiqués par l'analyse fonctionnelle mentionnée ci-dessous	Achevée en 2009
3.98	Achever l'analyse fonctionnelle des travaux des départements du Siège et mettre au point des plans pour leur réorganisation et leur mandat détaillé • Départements techniques en fonction du Plan à moyen terme • Fonctions opérationnelles en fonction du PMT...	Achevée en 2009
3.99	Approbation par la Conférence de la structure révisée du Siège dans le Programme de travail et budget 2010-2011	Achevée en 2009
3.100	Désigner les membres de l'Équipe de direction de haut niveau, y compris deux Directeurs généraux adjoints	Achevée en 2009
3.101	Mettre en place la nouvelle structure du Siège	Achevée en 2010
3.102	Réorganiser les responsabilités des postes de direction de haut niveau, notamment en ce qui concerne les objectifs stratégiques et les fonctions essentielles	Achevée en 2010
3.103	Faire le bilan de la réorganisation en vue d'y apporter de nouvelles améliorations	Ouverte

Numéro et description des actions du PAI		État d'avancement
	Rôle de la Direction générale (ODG)	
7.3	Redéfinir le rôle de la Direction générale (ODG) concernant les activités administratives. Non réalisé, car la Direction a été invitée à axer ses efforts sur les Services de l'Organisation, mais reste à l'ordre du jour et est vivement recommandé à la Direction.	Achevée en 2011
	11. Gouvernance interne	
	Comités internes	
7.5	Examiner les rôles des comités internes et réduire leur nombre. Accompli dans le cadre des activités des différents secteurs. Le Stade 2 renforce cette recommandation.	Achevée en 2011
	12. Partenariats	
	Partenariats	
3.104	Mettre au point et diffuser les principes directeurs de l'Organisation en matière de partenariats en tant que document évolutif, précisant notamment que les partenariats:	Achevée en 2011
3.105	a) ne sont pas une fin en soi, mais un moyen pour fournir un soutien plus efficace à la gouvernance internationale de l'agriculture et du développement agricole, en poursuivant les objectifs et les priorités du nouveau Cadre stratégique de l'Organisation...	Achevée en 2011
3.106	b) reposent sur les avantages comparatifs des partenaires et visent des objectifs spécifiques de la FAO qui sont partagés par les partenaires; et	Achevée en 2011
3.107	c) sont généralement le fruit d'une collaboration continue.	Achevée en 2011
3.108	La nature du rôle de la FAO variera selon les partenariats dans lesquels elle s'engage: ainsi, l'Organisation pourra jouer dans certains partenariats un rôle de chef de file ou de facilitateur et être un simple participant dans d'autres. La FAO doit toujours préserver sa neutralité et son impartialité	Achevée en 2011
3.109	NOUVEAU - Opérer la mise en œuvre opérationnelle et l'application d'une stratégie de partenariat renouvelée avec la société civile et de la stratégie de partenariat de la FAO avec le secteur privé, y compris le renforcement des capacités visant tout le personnel de la FAO...	Ouverte
3.110	NOUVEAU - Procéder à la mise en œuvre opérationnelle et à l'application de stratégies de partenariats conformément au Cadre stratégique de la FAO. Poursuivre le renforcement de la collaboration au sein du système des Nations Unies, y compris entre les institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome.	Achevée en 2012
3.111	Poursuivre les partenariats avec les institutions des Nations Unies ayant leur siège à Rome pour des synergies aboutissant à la fois à des gains d'efficacité et à une plus grande efficacité grâce à une pleine utilisation des avantages comparatifs des trois organisations dans le cadre de leurs mandats respectifs, en particulier	Achevée en 2012
3.112	a) les domaines du programme technique qui présentent une interface et un chevauchement, que ce soit en ce qui concerne les travaux normatifs ou les travaux de développement;	Achevée en 2012
3.113	b) l'administration et les services communs (en prenant note des conclusions de l'Examen détaillé);	Achevée en 2012
3.114	c) les fonctions conjointes de contrôle, notamment l'évaluation.	Achevée en 2012
3.115	Des réunions conjointes régulières des directions des trois organisations avec les Membres permettront d'examiner les progrès réalisés	Achevée en 2012
3.116	Les progrès réalisés et les propositions doivent être examinés chaque année par le Conseil sur la base des recommandations et conclusions du Comité du Programme et du Comité financier.	Achevée en 2012

Numéro et description des actions du PAI		État d'avancement
3.117	Formulation d'un mécanisme de suivi pour assurer le retour d'information et l'amélioration constante des collaborations de partenariat et de la stratégie de la FAO.	Achevée en 2012
3.118	Désignation d'une unité de coordination pour les partenariats	Achevée en 2009
Activités conjointes avec l'AIEA		
6.4	Division mixte FAO/AIEA	Achevée en 2010
6.5	Synergie et partenariats	Achevée en 2010
13. Achats		
Achats		
3.38	Délégation des pouvoirs liés aux achats; transfert de ceux relatifs aux lettres d'accord vers les divisions et les bureaux décentralisés;	Achevée en 2011
3.40	Achats locaux pour les situations d'urgence;	Achevée en 2010
3.41	Ouverture sur le terrain de comptes opérationnels temporaires en espèces	Achevée en 2009
7.6	Nouveau modèle d'achat pour la gestion des phases initiales des achats	Achevée en 2011
7.7	Faire évoluer la gestion des fournisseurs homologués vers une gestion active des fournisseurs (principes du partenariat)	Achevée en 2011
7.8	Dévolution de pouvoirs aux fonctionnaires régionaux et locaux pour la gestion des achats locaux	Achevée en 2012
7.9	Transfert des activités relatives aux transactions au CSC.	Achevée en 2011
Institutions ayant leur siège à Rome – initiative d'achats conjoints		
7.14	Modèle opérationnel pour la mise en œuvre de partenariats en matière d'achats avec d'autres institutions des Nations Unies	Achevée en 2011
14. Voyages		
7.15	NOUVEAU: Initiatives conjointes avec d'autres institutions ayant leur siège à Rome – Voyages	Achevée en 2012
7.21	Examen du processus d'approbation des voyages	Achevée en 2009
15. Traduction et impression		
Impression et publication dans toutes les langues de l'Organisation		
3.58	Conformément aux conclusions de l'examen détaillé, des améliorations seront apportées pour obtenir, si possible à moindre coût, des traductions de qualité, disponibles en temps utile.	Achevé en 2010
7.17	Proposition relative à un nouveau département de l'impression et de la distribution regroupant l'impression externe, l'impression interne et la distribution. Modification de la procédure d'impression et de distribution	Achevée en 2011
7.18	Modification du modèle relatif au Service de traduction. Renforcement de la gestion de la terminologie et des listes.	Achevée en 2010
7.19	Modification du modèle relatif au Service de traduction. Le Service de traduction doit	Ouverte

Numéro et description des actions du PAI		État d'avancement
	être financé par le budget ordinaire	
7.20	Examen du modèle du Service de traduction	Achevée en 2010
	Bureau des dossiers courants	
	16. Réforme de la gestion des dossiers courants	
7.16	Définir un plan de gestion des dossiers courants, en privilégiant le passage à des moyens électroniques et la délocalisation des ressources	Achevée en 2012
	17. Modèle de service administratif et Manuel de la FAO	
	Modèle de service administratif	
7.10	Aligner les objectifs des fonctions d'appui sur les objectifs stratégiques de l'Organisation en définissant des objectifs d'efficacité clés et des contrats de services (modèle d'engagement). Convertir en l'un des facteurs qui déterminent les valeurs afin de favoriser la réforme...	Achevée en 2012
7.23	Créer une unité d'amélioration des opérations, s'occupant notamment de la rationalisation et de l'amélioration des processus, remanier le Manuel de la FAO (voir ci-dessus) et d'autres initiatives d'amélioration.	Achevée en 2010
	Manuel de la FAO	
3.43	Réviser les textes fondamentaux pour qu'ils stipulent que conformément au principe convenu des délégations de pouvoirs au niveau approprié le plus bas, le Directeur général peut déléguer le pouvoir en dernier ressort et la responsabilité dans certains domaines de travail et d'action à des fonctionnaires désignés...	Achevée en 2009
7.22	Effectuer un remaniement approfondi du Manuel de la FAO, en examinant et en publiant un cadre simplifié, afin que les fonctionnaires de tous les lieux d'affectation puissent comprendre les règlements et statuts de la FAO et s'y conformer.	Ouverte
	Suivi de l'Examen détaillé	
3.44	Exécution de l'Examen détaillé	Achevée en 2009
3.45	Examen du rapport final par la Direction, le Conseil et le Comité financier	Achevée en 2009
3.46	Élaboration d'un plan d'action de suivi	Achevée en 2009
3.47	Examen du plan d'action de suivi par les organes directeurs	Achevée en 2009
3.48	Mise en œuvre du plan d'action	Achevée en 2012
	18. IPSAS (et remplacement des normes de comptabilité)	
	Normes comptables internationales du secteur public	
3.42	Création et installation d'une version de terrain d'Oracle adaptée aux besoins des représentants de la FAO. Note: Certaines actions rapides auront été menées à bien d'ici à la session extraordinaire de la Conférence; d'autres postes importants entraînant des dépenses après la Conférence sont présentés	Ouverte
7.24	La mise en œuvre des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) est une initiative de première importance pour la Division des finances et la FAO dans son ensemble.	Ouverte

Numéro et description des actions du PAI		État d'avancement
	19. Réseaux de télécommunications connectant les bureaux décentralisés	
3.90	Amélioration de l'infrastructure de TCI et appui fonctionnel aux systèmes d'information pour les bureaux décentralisés	Achevée en 2011
	20. Oracle R12	
7.25	Améliorer les fonctionnalités liées à la planification des ressources entrepreneuriales d'Oracle pour répondre aux besoins du PAI	Achevée en 2012
	21. Autres actions dans le domaine des TI	
7.0	Renforcement de la gouvernance des technologies de l'information. Toutes les fonctions doivent se conformer à des processus formels, par exemple les procédures de demande de changement/projet, la gestion de projets et les processus de développement	Achevée en 2012
7.4	Les responsabilités et fonctions relatives aux technologies de l'information devraient être regroupées et confiées à un Directeur de l'informatique unique	Achevée en 2011
7.11	Examiner la réduction du nombre d'imprimantes multifonction	Achevée en 2011
7.12	Accroître la diversité des services d'appui et de développement de logiciels fournis par le centre KCT délocalisé à Bangkok	Achevée en 2011
7.13	La Division du Directeur de l'informatique doit financer et mettre en œuvre un programme approprié d'insertion et de formation à la maintenance pour les fonctionnaires spécialistes de la technologie de l'information et chargés de l'appui TI et ce programme doit comporter des visites périodiques au Siège afin que le personnel décentralisé de la Division du Directeur de l'informatique établisse et...	Achevée en 2011
7.26	Conception du Système de gestion	Achevée en 2012
	22. Gestion des risques dans l'Organisation	
	Cadre de gestion des risques dans l'Organisation	
3.49	Définition par le Comité financier de la portée d'une étude sur la gestion dans l'Organisation de toutes les formes de risques, y compris le risque financier	Achevée en 2009
3.50	Élaborer une structure de projet pour mettre en œuvre une gestion des risques de l'entreprise à l'échelle de l'Organisation menée de façon interne, par exemple organiser une équipe de projet et son mandat, obtenir la formation nécessaire et une éventuelle indication externe, préparer un plan de travail, etc.	Achevée en 2010
3.51	Concevoir un modèle approprié de gestion des risques de l'entreprise en vue d'élaborer un cadre sur mesure pour l'Organisation, avec l'appui de consultants externes en matière de gestion des risques. Le cadre en question devrait comporter des éléments clés répondant aux objectifs, à la stratégie, à l'organisation...	Achevée en 2011
3.52	Lancer un programme pilote pour essayer le cadre de gestion des risques de l'entreprise avant de le déployer à grande échelle.	Achevée en 2011
3.53	Sur la base des résultats du programme pilote, élaborer un plan complet pour mettre en œuvre intégralement la gestion des risques de l'entreprise dans toute l'Organisation.	Achevée en 2011
3.54	Mise en œuvre complète du Cadre et des systèmes de gestion des risques dans l'Organisation	Ouverte

Numéro et description des actions du PAI		État d'avancement
	23. Changement de culture	
	Changement de culture institutionnelle	
3.30	Élaborer un mandat et nommer un facilitateur externe et une équipe chargée du changement	Achevée en 2009
3.31	Élaboration d'une vision interne	Achevée en 2009
3.32	Mise en œuvre de la vision	Ouverte
	24. PEMS	
3.70	Instaurer un système objectif d'évaluation du personnel liant la performance à des objectifs organisationnels et reposant sur des cibles réalistes en matière de résultats et sur des critères d'évaluation objectifs	Achevée en 2011
	25. Cadre de compétences	
3.66	NOUVEAU - Revoir les profils de compétences des représentants régionaux, coordonnateurs sous-régionaux et représentants de la FAO, notamment leurs compétences en matière de gestion et d'appui aux politiques	Ouverte
3.87	Revoir les définitions d'emploi, les profils de compétences (notamment en matière de politiques) ainsi que les procédures de recrutement et d'évaluation des performances (processus de concours ouvert) pour les Sous-Directeurs régionaux, les coordonnateurs sous-régionaux et les représentants de la FAO (voir également 3.66)	Achevée en 2012
7.27	Définir un nouveau rôle pour la fonction ressources humaines et examiner le cadre de compétences en matière de ressources humaines et le cadre des responsabilités	Achevée en 2011
	26. Mobilité	
3.61	Mettre en place un système de rotation du personnel entre les services du Siège et entre le Siège et les bureaux décentralisés fondé sur des incitations et assorti de critères clairs	Ouverte
	27. Autres actions dans le domaine des ressources humaines	
3.37	Délégations des pouvoirs du Bureau du Directeur général pour les actions relatives aux ressources humaines	Achevée en 2010
3.59	Mettre en œuvre une politique efficace en matière de représentation géographique et de parité hommes-femmes, notamment pour les pays en développement, tout en maintenant les critères essentiels de sélection des fonctionnaires et consultants en fonction du mérite	Achevée en 2011
3.60	Instituer un ensemble de mesures pour renforcer la formation du personnel, notamment en matière de gestion	Achevée en 2011
3.62	Créer un système commun cohérent de recrutement et de formation de jeunes cadres, notamment issus de pays en développement. Ceci inclura le programme de stages.	Achevée en 2011
3.63	Décentraliser et déléguer les pouvoirs décisionnels dans le cadre de politiques et dans des conditions bien définies; notamment en poursuivant la délégation des pouvoirs de la Direction générale et des hauts fonctionnaires	Achevée en 2010
3.64	Diffuser plus largement les avis de vacance de postes de la FAO	Achevée en 2011
3.65	Élaborer, publier et mettre en œuvre des procédures permettant d'assurer une plus grande transparence dans la sélection et le recrutement de tous les fonctionnaires de rang supérieur et des représentants de la FAO	Achevée en 2010

Numéro et description des actions du PAI		État d'avancement
3.67	Instituer transparence et mise en concurrence pour le recrutement de consultants, des mesures étant prises pour assurer l'équilibre géographique et la parité hommes-femmes	Achevée en 2009
3.68	Rationaliser l'emploi des retraités de la FAO, qui ne seront pas réengagés pendant au moins six mois après leur départ à la retraite	Achevée en 2009
3.69	Les consultants, et notamment les retraités de la FAO, ne seront pas recrutés pour occuper à long terme des postes vacants par mesure d'économie	Achevée en 2009
3.73	Mettre en place un fonds pour la réaffectation du personnel initialement financé par des ressources extrabudgétaires, puis comme élément des coûts de personnel	Achevée en 2009
3.74	Améliorer le contrôle de tous les aspects des politiques en matière de ressources humaines par la gouvernance, par l'intermédiaire du Comité financier et en ayant recours à des consultants, le cas échéant	Achevée en 2009
3.71	Instaurer des classes doubles pour les postes P5/D1 et D1/D2	En attente
3.72	Améliorer les systèmes Oracle de façon à i) faciliter l'extraction et l'analyse des données et ii) permettre une véritable gestion du personnel plutôt que le simple traitement des dossiers	Achevée en 2011
3.75	Intervention des organes directeurs comme de la Direction pour obtenir des changements au niveau du régime commun du système des Nations Unies: a) élaborer des propositions pour la modification du régime commun; b) présenter les changements à l'ONU.	Achevée en 2012
3.89	Renforcer la formation du personnel (voir aussi 3.60)	Achevée en 2011
28. Unité de gestion du programme d'exécution du PAI		
Dispositions de la Direction de la FAO en vue de la mise en œuvre du suivi de l'EEI		
4.7	Adoption d'arrangements internes incluant:	Achevée en 2009
4.8	i) un groupe d'appui à la réforme;	Achevée en 2009
4.9	ii) des groupes de travail spécialisés, notamment pour l'Examen détaillé et l'Équipe chargée du changement, composés de personnes provenant de toutes les unités et de tous les niveaux de l'Organisation (décentralisés et centralisés).	Achevée en 2012
7.28	Sélection et hiérarchisation des initiatives en cours	Achevée en 2009
29. Communication PAI		
Communication PAI		
4.9a	Communication PAI-employés	Achevé en novembre 2012
4.9b	Communication PAI-membres	Achevé en 2012

Liste des abréviations

CoC-EEI	Comité de la Conférence chargé du suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO
CQCJ	Comité des questions constitutionnelles et juridiques
CS	Département des services internes, des ressources humaines et des finances
CSC	Centre des services communs
CSF	Division des finances
EEI	Évaluation externe indépendante
FIDA	Fonds international de développement agricole
GAO	Government Accountability Office
IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur public
OCP	Bureau de la communication, des partenariats et des activités de plaidoyer
ODG	Direction générale
OHR	Bureau des ressources humaines
OSP	Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources
PAI	Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO
PAM	Programme alimentaire mondial
PCT	Programme de coopération technique
PEMS	Système de gestion et d'évaluation de la performance
PMA	pays les moins avancés
PMT	Plan à moyen terme
PTB	Programme de travail et budget
SMGR	Système mondial de gestion des ressources
TI	Technologie de l'information